

## 2º Colocado: O Desafio da Gestão de Pessoas para o século XXI: gestão do conhecimento entre as gerações X e Y na organização

Roberto Sarpa

As Organizações devem criar condições para que o conhecimento tácito perpetue e se transforme em conhecimento institucional, e para atingir este objetivo a metodologia da gestão do conhecimento necessita de meios como a criação de um contexto (“Ba”) e uma cultura organizacional. Sabe-se que nelas, os principais colaboradores são pessoas com vasta experiência, mas estão próximas de sua aposentadoria, o que torna um desafio para as empresas no que diz respeito à transferência do conhecimento entre as gerações passadas e as futuras. Segundo Davenport e Prossak (1998), não adianta dispor de conhecimento importante se não se promove o seu compartilhamento entre os indivíduos, de modo que a organização somente se beneficiará quando o conhecimento for compartilhado, difundido, transferido e aplicado, pois assim estará, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), em constante crescimento, na forma de uma espiral. Para esses mesmos autores, a criação do conhecimento nas organizações é conseguida quando há interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de um contexto chamado de “Ba”, da organização, o que pode não ocorrer em ambiente conflitante. Assim, Nonaka e Konno (1998), con-

sideram que o “Ba” pode ser descrito com um espaço compartilhado pelos indivíduos que serve como base para a criação do conhecimento, por meio de suas experiências, sendo que esse espaço pode ser físico (por exemplo: escritórios), virtuais (por exemplo: e-mails, teleconferência, *video chat*, *whatsapp*, *blog*, entre outras), mentais (por exemplo: experiências compartilhadas, idéias e ideais) ou qualquer combinação deles.

Hoje as dificuldades inerentes ao desenvolvimento de um modelo para a gestão de pessoas - capaz de interagir as diversas gerações, sejam X e Y - são os incrementos das novas tecnologias e as diferentes culturas (ou forma de pensar), mas o que fazer para encarar este desafio do século XXI? A geração X, que hoje comanda as grandes organizações, foi criada com uma cultura de formalidades entre gestores e colaboradores, e possui característica própria: é mais passivo, não gosta de sair de sua zona de conforto, opta pela segurança no trabalho e retém o conhecimento numa forma de se sentir seguro e não ser ameaçada no seu trabalho. Não tinha, há pouco tempo atrás, ferramentas de buscas ou aplicativos para solucionar os problemas ou dificuldades que surgiam. As soluções eram realizadas pelos mais

experientes que vivenciaram àquelas situações dentro das empresas e compartilhavam seus conhecimentos tácitos e não havia sequer uma metodologia em converter esses conhecimentos tácitos em explícitos. Já na geração Y a mentalidade cultural é totalmente diferente, pois nasceu no auge da tecnologia da informação/comunicação e não se desconecta do mundo virtual. Divide sua experiência, é mais aberta e informal, pratica a colaboração com seus gestores de forma mais próxima e rápida, participa ativamente dos problemas da empresa em busca da realização profissional, do crescimento, do reconhecimento, bem como da satisfação pessoal daquilo que gosta de fazer, valoriza o trabalho e não ao emprego. Gosta de compartilhar sua experiência de uma forma mais aberta do que as outras gerações e possuem habilidades de realizarem multitarefas ao mesmo tempo, como ouvir música, teclando em seus celulares, entre outras atitudes como por exemplo: bater papo em *whatsapp* durante uma apresentação, e acaba sendo criticada por este comportamento pelas gerações passadas.

Na busca de uma resposta, este artigo tem o propósito de estimular um debate acadêmico e empresarial sobre como o compartilhamento do conhecimento entre essas gerações e sugere um modelo com algumas características para se criar os contextos “Ba” visando mitigar este impacto nas organizações.

## Desenvolvimento

### Geração X e Y

A geração X inclui aqueles que nasceram no início da década de 60 e meados e fim da década de 70 e que hoje e estariam na faixa entre 37 e 55 anos, no mercado de trabalho. Alguns autores

incluem aqueles que nasceram até o início da década de 80. Esta geração nasceu e foi criada num mundo de guerra fria entre os principais protagonistas, União Soviética e USA, que pregavam o bem e o mal, entre eles. Acostumado com crises e medos, a segurança se tornou um fator marcante na cultura empresarial dessa geração. Com medo de arriscar por oportunidades e desafios, a geração X foi marcada pela insegurança de perder o cargo e com fortes resistências à mudança dentro da organização. As pessoas dessa geração são céticas e demoraram a se adaptar com as mudanças das tecnologias dos meios de comunicação como: *Whatsapp*, *Facebook*, celulares modernos, entre outras ferramentas e aplicativos facilitadores no meio da comunicação virtual. Têm preferência pelo mundo real e presencial. Os ambientes de trabalho dessa geração estão moldados nas tradicionais salas para chefe, gerentes e outros *status* do poder e posicionamento hierárquico na empresa. Tenta resolver o problema de uma forma mais isolada e eventualmente delega aos seus subordinados algumas tarefas que podem lhe render prestígio.

As pessoas da geração Y são àquelas nascidas entre o fim de 70 e início dos anos 90, e que hoje estariam entre 25 e 36 anos de idade. Bem resolvida, esta geração nasceu na era tecnológica, muito diferente da geração X, que teve que aprender com essa modernidade (internet, computadores, celulares, *ipad*, *iphone*, entre outras) de aplicativos para facilitar sua vida do dia a dia. São extremamente imediatistas, querem tudo agora e não se limitam a fazer uma atividade só. Capazes de exercer múltiplas tarefas ao mesmo tempo e preferem compartilhar tudo que há de novo ou alguma experiência vivida, tanto no campo profissional quanto particular. Praticam o trabalho em equipe e estão sempre se sociali-

zando dentro e fora da empresa. Gostam de ver os resultados após suas tarefas e esperam os *feedbacks* dos seus superiores. Preferem locais abertos para trabalhar sem anteparas ou salas exclusivas, pois passaram sua adolescência em locais tipo “*starbucks coffee*”, onde a comunicação e a internet *free* passam a ser o seu escritório virtual para compartilhar suas experiências.

De um lado temos uma geração cheia de vícios do passado e com medo de inovar, do outro uma geração pronta para mudar o mundo, e por fim, no meio de tudo isso, um ambiente organizacional com culturas conflitantes. Para criar um ambiente ou contexto como uma nova cultura capaz de gerar conhecimento e retê-lo para que se torne uma vantagem competitiva para empresa ou organização, devem levantar os atritos mais comuns entre seus colaboradores e encontrar as possíveis soluções visando mitigar esses conflitos. Segundo Nonaka e Toyama e Kommo (2002), o contexto “*Ba*” é o local onde tudo isso acontece e deve ser um lugar harmonioso onde as pessoas possam socializar e dividir suas experiências para que a transmissão e o compartilhamento do conhecimento se realize, e transforme em rotina entre seus colaboradores. A geração X, mais experiente, deve estimular a geração Y a criar rotinas para relatar e compartilhar essas experiências de forma explícita, como relatórios, *blogs* na intranet da organização, entre outras. A divulgação para uma equipe de uma venda bem sucedida ou um fracasso se tornará um valor para organização, desde que seja divulgada entre seus funcionários. O “*Ba*” deve proporcionar um ambiente híbrido capaz de mixar um tipo “*Starbucks Coffee*”, que se identifique com a geração Y e uma “Biblioteca Nacional” da geração X (Lancaster & Lynne, 2011).

## Cultura Organizacional e Conhecimento

Segundo Terra (2005), a cultura é compreendida pelas normas e valores empregados na organização e que ajudam a determinar o que é apropriado ou não. Para ele, a mudança cultural não ocorre por meio de decreto ou palavras, mas por crenças e valores das pessoas que firmam a identidade organizacional. Para pensar em conhecimento, a alta administração deve apoiar a busca do aprendizado para que o mesmo possa fluir dentro da organização e transformar o aprendizado individual em organizacional.

Para Schein (1985), cultura organizacional do conhecimento é a capacidade de uma organização aprender, desenvolver memória e compartilhar conhecimento entre seus funcionários. Segundo Von Kroch et al (2001), os indivíduos não gostam de compartilhar conhecimento pelos seguintes motivos: falta de tempo; falta de recursos tecnológicos; falta de comprometimento da alta administração; falta de verbas para a gestão do conhecimento e falta de cultura organizacional em estimular o compartilhamento de conhecimento.

A cultura organizacional do conhecimento torna-se necessária para criar repositórios de conhecimento na organização com intuito de administrar o conhecimento como um ativo.

Davenport e Prusak (1998) chamam a atenção para fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Esses atritos “retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização” (Davenport e Prusak, 1998: p.117). Os autores apresentam os atritos e as possíveis soluções mais comuns dentro da organização e as formas de superá-los, conforme quadro 1.

**Quadro 1 - Atritos mais comuns e possíveis soluções:**

Atritos	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Status e recompensa vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias
Crença de que o conhecimento à prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo

Fonte: Davenport e Prusak. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998: p.117.

Além desses citados pelos autores, podemos descrever também: a resistência à mudanças da geração X, o comportamento da geração Y e o ambiente ultrapassado das organizações, que contribuem para agravar o compartilhamento do conhecimento.

### Gestão do Conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p.169), as organizações criam conhecimento por meio da interação entre o explícito e o tácito. Este processo é chamado de processo SECI de conversão do conhecimento e podem ser de 4 (quatro) modos: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI).

**Socialização:** é a conversão do conhecimento tácito em tácito, ou seja, é a troca de conhecimento entre os indivíduos, doando-lhes valor.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um método de compartilhamento por meio de experiências, imitação, observação e troca de informações por meio de reuniões (tipo sessões de *brainstorm*) entre os indivíduos na busca da construção do conhecimento tácito. Para que ocorra este tipo de compartilhamento o ambiente torna-se fundamental para o sucesso.

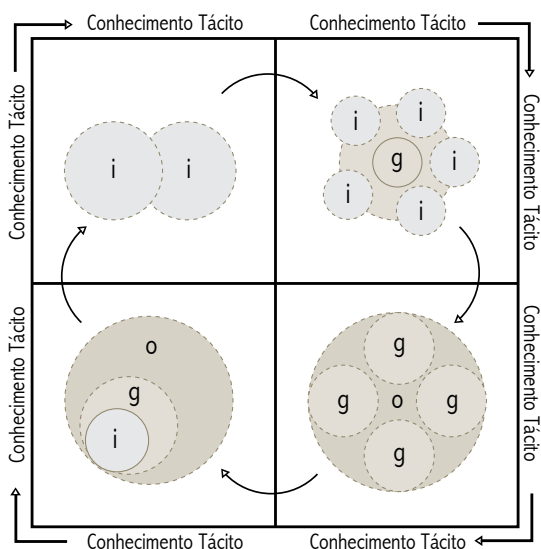
**Externalização:** é a conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio da articulação para que outros possam compartilhar o conhecimento.

**Combinação:** transformação de conhecimento explícito em explícito, quando são criados conjuntos sistemáticos de conhecimentos explícitos e são disseminados entre os membros de uma organização. As bases de dados podem ajudar nesse processo.

**Internalização:** é o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito e está intimamente relacionada com “aprender fazendo”. Os conceitos de produtos e os procedimentos de fabricação (conhecimento explícito) são atualizados através da ação e da prática. O conhecimento desses procedimentos torna-se *know-how* técnico quando é internalizado como Conhecimento tácito individual.

Segundo os autores Nonaka e Konno (1998) é relevante a interação entre os indivíduos e grupos no processo SECI dentro da organização, conforme figura 1, para o compartilhamento e geração de novos conhecimentos. Para estes autores, os indivíduos socializam individualmente entre si, depois passam os conhecimentos para o grupo, esse passa para outros grupos, de forma espiralada citada por Nonaka e Takeuchi (1997), e sua internalização na organização.

**Figura 1 - Processo SECI do conhecimento:**



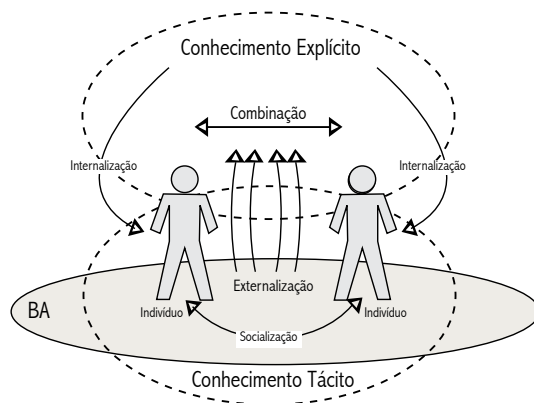
i: indivíduo | g: grupo | o: organização  
 Fonte: Nonaka, e Konno (1998), adaptada.

### Contexto “Ba”

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2002), “Ba” são os espaços compartilhados chamados de contextos, que podem ser físico, virtual e mental ou a combinações destes. Servem de base para a criação do conhecimento e interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, seja este individual ou coletivo.

O “Ba” fornece uma plataforma para o avanço do conhecimento individual e coletivo possibilitando que sejam elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio de conversão do conhecimento e combinação entre o tácito em explícito. Estes conhecimentos são abordados pelos modos de conversão denominado processo SECI, ou seja, socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.168 - 169).

**Figura 2 - “Ba” e a conversão do conhecimento:**



Fonte: Nonaka, e Konno (1998), adaptada.

O “Ba” é o ambiente onde a informação é interceptada para tornar-se conhecimento. A figura 2 a seguir mostra o ambiente organizacional e o campo “Ba” de conversão do conhecimento tácito e explícito criado por Nonaka e Konno (1998).

Nonaka e Takeuchi (2008, p.170), citam a importância de proporcionar um “Ba” (campo de interação) para encorajar a conversão do conhecimento. Por sua vez, a comunicação e outros mecanismos são ferramentas de gestão do conhecimento para favorecer a difusão e a disseminação do conhecimento dentro do ambiente organizacional, de forma que a organização do “Ba” é de suma importância para compartilhar o conhecimento e desenvolvê-lo.

### Modelos do “Ba” para o compartilhamento do conhecimento entre as Gerações X e Y

Seguindo as teorias de Nonaka e Takeuchi (2008), processo SECI, foram elaborados por este autor, os quadros 2, 3, 4 e 5 que tratam de modelos com as ações estratégicas para criação dos contextos “Ba” (campo de interação dos conhecimentos).

No quadro 2, temos o contexto “Ba” da socialização em que os conhecimentos tácitos entre as gerações X e Y são trocados e transmitidos, pois ambos devem compartilhar seus saberes. As pessoas da geração X têm o conhecimento institucional e funcional, pois detêm as experiências passadas de suas atividades tornando-os verdadeiros *mentoring* ou *coaching* dentro da organização, já as pessoas da geração Y podem passar seus conhecimentos tácitos, por exemplo: aplicação de novas ferramentas, utilização de redes sociais que contribuam nas atividades laborais. Algumas vezes, essa geração já passou por programas de intercâmbio ou realizou cursos de pós-graduação, que podem vir a ser os *coaching* para geração X. Um campo de interação (“Ba”) de trocas de conhecimentos.

#### Quadro 2 - Socialização:

Socialização	Conversão de Conhecimento Tácito em Tácito
Estratégias ou ações	Trocar experiências entre os indivíduos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a participação da geração Y em treinamento com <i>coaching</i> da geração X na sua área de atuação.</li> <li>• motivar a geração X a prática de dar palestras de suas atividades visando a absorção por parte da geração Y, tanto as experiências de sucessos quanto os insucessos.</li> <li>• Promover a realização de visitas técnicas conjuntas com a geração Y e seus <i>coaching</i> (geração X) nas fábricas/clientes, com a finalidade de absorver conhecimento.</li> <li>• Promover e motivar debates (entre gerações X e Y), mediante palestras a fim de mitigar os conflitos e trocar experiências.</li> <li>• Criar na organização um ambiente de conversação (interação) do tipo “<i>starbucks coffee</i>” com “<i>wifi</i>” para a geração Y e descontraído para geração X, como “PUB café” com mesas de jogos de xadrez, dardo, dama, dominó, TV, internet, para as horas de intervalos para o cafezinho e almoço.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração Própria

O quadro 3 a seguir temos o contexto “Ba” da externalização, onde os conhecimentos tácitos vivenciados pelas gerações são convertidos em explícitos, como relatórios, atas de reuniões, experiências, entre outras. O “Ba” a ser criado para as gerações Y deve permitir o acesso rápido e inovador, utilizando seus celulares com aplicativos específicos, e uma boa saída seria

disponibilizar por meio de intranet um “blog da geração X”, que seriam alimentadas as informações departamentais para que todos os colaboradores que tivessem acesso pudessem pesquisar, respeitando é claro a segurança da informação da organização. A transformação do conhecimento tácito para explícito se daria de uma forma simples e eficaz.

### Quadro 3 - Externalização:

Externalização	Conversão de Conhecimento Tácito em Explícito
Estratégias ou ações	Transformar o conhecimento tácito individual em conhecimento organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformar os conhecimentos e experiências obtidas pela geração X em procedimentos explícito que possam ser digitalizados e publicados em Blog na intranet da empresa ou organização, ou redes sociais internas, mostrando o que levaram ao sucesso ou insucesso do trabalho, por meio de relatórios de gestão.</li> <li>Disponibilizar em rede interna, ou em Blog da intranet, os relatórios destas experiências para o acesso das gerações autorizadas e permitir a troca de opiniões por meio de <i>chats</i>.</li> <li>Elaborar salas de reuniões virtuais (<i>chats</i>) para discussão de assuntos internos, tipo <i>brainstorm</i>.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 4 a seguir, o contexto “Ba” da combinação, seria a troca dos conhecimentos explícitos entre grupos em que novos conhecimentos são gerados. A ideia do blog seria uma

maneira de se criar esses novos conhecimentos a partir da discussão de um procedimento elaborado pela geração X e argumentada pela geração Y com novas soluções.

### Quadro 4 - Combinação:

Combinação	Conversão de Conhecimento Explícito em Explícito
Estratégias ou ações	Transformar o conhecimento escrito agregando valor
<ul style="list-style-type: none"> <li>disponibilizar em meio digital, na rede interna da organização, <i>blog</i>, intranet, todos os documentos elaborados pelos departamentos (tanto a geração X quanto geração Y).</li> <li>incentivar a geração Y atualizar e rever os documentos técnicos (resumos) elaborados pela geração X e adequar para as futuras gerações, criando novos conhecimentos explícitos em ambiente virtuais.</li> <li>criar uma biblioteca virtual e disponibilizar em redes da intranet ou aplicativos para celulares, <i>tablet</i>, entre outras ferramentas e dispositivos.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração Própria



No quadro 5 tem-se o contexto “Ba” da internalização, que seria a absorção e consolidação dos conhecimentos explícitos que se transformaram em tácitos, entre os indivíduos, grupos e

institucional. Este contexto é o resultado do processo que se inicia no contextos da socialização, passando pela externalização, combinação e por fim se internaliza na organização.

**Quadro 5 - Internalização:**

Internalização	Conversão de Conhecimento Explícito em Tácito
Estratégias ou Ações	Internalizar o conhecimento nas organizações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• promover a realização de treinamento de usos de tecnologias, a geração Y como <i>coaching</i> da geração X.</li> <li>• incentivar a geração Y participar de cursos externos para absorção de conhecimento em instituição dentro e fora da organização, no exterior e no país.</li> <li>• criar condições para que geração Y possa realizar cursos de pós-graduação, visando suprir deficiências internas e com intuito de promover a conversão do conhecimento explícito em tácito para internalizar na organização.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração Própria

## Conclusão

O objetivo deste artigo foi apresentar alguns modelos de como os contextos “Ba” das organizações podem ser modificados visando mitigar os conflitos entre as gerações X e Y, e elencar ações estratégicas que permitam alterar a forma de realizar a transferência de conhecimento entre essas gerações tão distintas visando retê-lo nas organizações. Com diferentes culturas e formação, acabam gerando conflitos que podem prejudicar o desempenho das atividades organizacionais com a perda de conhecimento a medida que a geração X se aposenta.

O grande desafio para a Gestão de Pessoas e RH no sec. XXI é a falta de visão da alta administração para criar uma política de retenção do conhecimento das gerações que estão saindo (para que o conhecimento tácito delas se tornem institucionais) e as dife-

renças culturais entre elas (gerações X e Y) nos contextos dessas organizações. Assim, o modelo deste artigo sugere que as organizações invistam nos *coaching*, *mentoring*, e ferramentas virtuais (*chat*, *blog*, *intranet*) para a retenção desse conhecimento, e crie também os ambientes adequados de interação do conhecimento (“Ba”), conforme as teorias de Nonaka e Tacheuchi, introduzindo uma nova cultura organizacional.

Mesmo com pessoas das mesmas gerações, leva-se anos para que a cultura organizacional seja modificada. Embora os comportamentos da geração Y não sejam aceitos pelos mais antigos da geração X, tudo pode ser adequado. A geração X não é adepta à mudanças e reluta para não mudar, pois prefere ficar com sua cultura. Na medida que as organizações geram mudanças nos contextos “Ba” de interação e transferência de conhecimento, as culturas começam a



mesclar e os resultados aparecem, pois haverá a aceitação das diferenças e consequentemente a mitigação dos conflitos. Assim, as organizações estarão propiciando a retenção do bem que ela tem de mais valioso, o conhecimento.

Com intuito de refletir e mitigar esses conflitos, este artigo tenta alertar aos gestores das orga-

nizações e pesquisadores quanto a possibilidade de estudar os contextos ideais visando modelar um ambiente equilibrado e em plena evolução de acordo com os comportamentos das novas gerações, pois as empresas poderão perder suas expertises e vantagens competitivas quando as gerações mais antigas saírem do mercado.

---

## Referências

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Trad.: Lenke Peres. 3ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LANCASTER, DAVID STILLMAN; LYNNE C. O Y da questão - como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus 1997.
- \_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I., KONNO, N., The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. California Management Review Vol 40, No.3 Spring 1998.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. E., KONNO, N. SECI, "ba" and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In Little, Quintas e Ray (2002), Managing knowledge - an essential reader, London: Sage Publications, p 41-67 (reprint).
- PRUSAK, L. Knowledge in organizations. Newton. MA: Butterworth-Heinemann, 1997.
- SCHEIN, E., H. Organization culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1985.
- TERRA, J.C.C. Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial. Rio de Janeiro, Elsevier, 5 ed. 2005.
- VON KROCH. G.; ICHIJO, K.; NONAKA. I. Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa como poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- SCHEIN, E. H. Organization culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1985.
- VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2009.