

# A Gestão do Conhecimento em modelos de trabalho flexível: expectativas da geração Y

## Knowledge management in flexible work models: Expectations of generation Y

Alessandra Duarte BATISTA [1](#); Daniela de Oliveira MASSAD [2](#); Marilena Marangoni De Lorenzi CANCELIER [3](#); Neri dos SANTOS [4](#)

Recibido: 31/10/16 • Aprobado: 15/11/2016

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Metodologia](#)
  - [3. A Gestão do Conhecimento](#)
  - [4. Modelos de trabalho flexível](#)
  - [5. Geração Y](#)
  - [6. Discussão das práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao trabalho flexível atendendo as expectativas da geração Y](#)
  - [7. Considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Este artigo sugere práticas que permitam que a gestão do conhecimento seja promovida nas organizações que utilizam modelos de trabalho flexível. Foram abordados os principais conceitos da gestão do conhecimento, as definições sobre flexibilidade e trabalho flexível e as expectativas das gerações com foco na geração Y. Para construção do artigo utilizou-se da revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo. A contribuição deste trabalho se faz pertinente visto que diante das expectativas das novas gerações quanto as relações trabalho torna-se necessária a utilização de práticas para que a gestão do conhecimento seja promovida nas organizações a fim de manterem-se competitivas.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento. Trabalho flexível. Geração Y.

#### ABSTRACT:

This article suggests practices to promote knowledge management in organizations using flexible working models. The study approaches the key concepts of knowledge management, as well as the definitions of flexibility and flexible work, and the expectations of generations focused on the generation y. To write this article, an exploratory and descriptive literature review was adopted. The contribution of this work becomes relevant as the expectations of the new generations toward working relationships justify the need of using practices to promote knowledge management in organizations, so that they remain competitive.

**Keywords:** Knowledge management. Flexible working. Generation Y. Millennials.

## 1. Introdução

Vivemos a era da economia do conhecimento, na qual o valor não está no capital e na mão de obra. O conhecimento é o principal fator de produção, de agregação de valor, produtividade e crescimento econômico (Santos, 2005).

O conhecimento, no entanto, como fator de produção, precisa ser gerenciado para gerar valor e alcançar os objetivos organizacionais. Assim, a gestão do conhecimento, segundo Nonaka (1997), tem como objetivo central tornar as organizações mais competitivas por meio de seus ativos intangíveis organizacionais, que são designados como capital intelectual. Salienta-se que o capital intelectual apresenta a relação existente entre o conhecimento e a participação ativa dos indivíduos no processo de geração de valor.

Mantendo o foco no indivíduo, as relações de trabalho com as organizações na era do conhecimento também se apresentam com mudanças. Wiese, Biehl, Turner, van Melle & Girgensohn (2011), constataam haver uma mudança no escritório moderno, na qual trabalhar já não significa mais estar fisicamente em uma mesa de escritório, sendo o trabalho realizado cada vez mais fora do modelo convencional.

O modelo de teletrabalho, segundo pesquisadores, é uma forma de redução de custos e aumento de produtividade, permitindo flexibilidade e economia chegando ao ponto de aliviar o stress para os colaboradores e promovendo benefícios para sociedade (Nicholas & Guzman, 2009).

Um fator que estimula mudança nas organizações é a convivência de diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho. Lancaster e Stillman (2002), identificam quatro gerações atuando no mercado de trabalho: os tradicionalistas, os "babies boomers", a geração X e a geração Y. As nomenclaturas divergem entre autores, principalmente para geração Y, também denominada como nexters, geração net e millennials (Nicholas & Guzman, 2009).

Em especial, a geração y, apresenta diferentes percepções e expectativas em relação a vida e ao trabalho. Em pesquisa realizada sobre o que motiva esta geração, Kultalahti e Viitala (2014) concluem que eles desejam um trabalho que tenha conteúdo interessante, consideram a possibilidade de aprender e o desenvolvimento no trabalho, um bom clima no trabalho, uma boa supervisão e querem flexibilidade com horários e horas de trabalho.

Portanto, tem-se como contexto, a gestão do conhecimento como variável competitiva e responsável pela geração de valor, as novas relações de trabalho tendo a flexibilidade quanto ao local e horário como característica, e as novas gerações de indivíduos que se apresentam com novos comportamentos e expectativas. Diante deste cenário e destas variáveis, surge a questão de pesquisa: como promover a gestão do conhecimento em organizações que praticam modelos de trabalhos flexíveis demandados principalmente pela geração y?

Para buscar resposta à questão de pesquisa, definiu-se como objetivo desse estudo analisar e sugerir práticas que permitam que a gestão do conhecimento seja promovida nas organizações que utilizam modelos de trabalhos flexíveis como uma das alternativas para atender as expectativas de diferentes gerações que convivem no mesmo ambiente de trabalho, principalmente da geração y. Para esta finalidade, estruturou-se o trabalho da seguinte forma: (1) Introdução; (2) Metodologia; (3) Gestão do Conhecimento; (4) Modelos de trabalho flexível; (5) Geração Y; (6) Discussão das práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao trabalho flexível atendendo as expectativas da geração Y; (7) Considerações finais.

---

## **2. Metodologia**

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo (Gil, 2008). É exploratória porque visa proporcionar uma perspectiva geral dos temas do artigo, como se relacionam e interferem um no outro. A pesquisa também é descritiva, pois tem como objetivo descrever os assuntos de estudo neste artigo.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de material publicado, como livros e artigos científicos, permitindo ao pesquisador uma visão mais ampla dos fenômenos estudados.

---

## **3. A Gestão do Conhecimento**

### **3.1. A criação e o compartilhamento do conhecimento**

A gestão do conhecimento não é mais uma estratégia de gestão da "moda", mas é uma tarefa ampla e multidimensional, abrangendo a maioria dos aspectos das atividades de uma empresa. A gestão do conhecimento busca entender, focar e gerenciar a construção, a renovação e a aplicação do conhecimento de maneira sistemática, explícita e deliberada, com o objetivo de maximizar a eficácia

organizacional e obter melhor valor de seus ativos de conhecimento, renovando-os constantemente (Wiig, 1997).

O conhecimento tornou-se o ativo principal das organizações. Ele envolve as percepções (insights), entendimentos e *know-how* que as pessoas possuem. Com o tempo esse conhecimento pode ser acumulado, transformado e manifestado de outras formas como registros, práticas, tecnologias e tradições nas organizações ou na sociedade em geral. O conhecimento acumulado que está registrado e pode ser acessado é o explícito e o tácito é aquele que permanece internalizado nas pessoas, ou seja, não foi explicitado ainda (Wiig, 1993).

Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam sua teoria da criação do conhecimento, compreendendo duas dimensões, a epistemológica e a ontológica. Dentro dessas dimensões o que ocorre é chamado de “espiral” da criação do conhecimento. Segundo eles, a espiral se forma conforme a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito da dimensão epistemológica aumenta dinamicamente entre os níveis organizacionais da dimensão ontológica.

A dimensão ontológica do conhecimento demonstra que o conhecimento só é criado por indivíduos e uma organização não pode criar conhecimento sem eles, mas precisa apoiá-los, proporcionando-lhes contextos que incentivem a criação do conhecimento. A dimensão epistemológica do conhecimento baseia-se na distinção entre conhecimento tácito e explícito e na interação que ocorre entre eles. Dessa forma, Nonaka e Takeuchi (1997) estabeleceram o conceito de “conversão do conhecimento” que é um processo contínuo e dinâmico de interação do conhecimento tácito e explícito, proporcionando a criação e expansão do conhecimento humano. Foram descritos quatro modos de conversão do conhecimento, cada qual gerando um conteúdo de conhecimento específico: a socialização, a externalização ou explicitação, a combinação e a internalização ou incorporação.

A **socialização** do conhecimento trata do processo de compartilhamento de experiências, ou seja, a conversão de conhecimento tácito em tácito através da interação entre indivíduos, ocorrendo através da observação, imitação e prática. Neste processo é gerado o **conhecimento compartilhado**. A **externalização** ou **explicitação** do conhecimento representa um processo de criação do conhecimento perfeito, buscando converter o conhecimento tácito em explícito de forma eficiente e eficaz, através da utilização de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O conteúdo do conhecimento gerado é o **conhecimento conceitual**. A **combinação** envolve o uso de processos sociais, como reuniões, conversas, redes de comunicação, ou documentos para combinar diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos (Nonaka, 1994), gerando o **conhecimento sistêmico**. A **internalização ou incorporação**, se refere ao processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito e se relaciona, de alguma forma, com o processo de aprendizagem, onde todos os conteúdos gerados através dos outros processos de conversão precisam ser incorporados sob forma de modelos mentais ou *know-how* técnico (Nonaka & Takeuchi, 1997). Este último processo produz o **conhecimento operacional**.

Cada processo de conversão de conhecimento é insuficiente isoladamente, não devendo ocorrer de forma separada, pois através das transformações nos diferentes processos de conversão do conhecimento é que a interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito acontece. A figura 1 demonstra como a expansão da “espiral do conhecimento” ocorre dentro dos processos de conversão do conhecimento.

Figura 01 – A espiral virtuosa do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A “espiral do conhecimento” também precisa expandir na dimensão ontológica, ou seja, o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual precisa ser movido e expandido através dos diferentes níveis ontológicos da organização, cruzando fronteiras entre as seções, departamentos, divisões e organizações, tornando-se, assim, parte da rede de conhecimentos da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997).

### 3.2. Contexto Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a organização tem a função de proporcionar o contexto ideal para facilitar as atividades em grupo e a criação e o acúmulo de conhecimento no nível individual. Portanto, algumas condições promovidas pela organização são importantes no processo de expansão da espiral do conhecimento.

Nonaka, von Krogh e Voelpel (2006) analisam algumas condições facilitadoras da criação do conhecimento como visão do conhecimento, ativismo do conhecimento, formas organizacionais e liderança. Os membros da organização precisam estar comprometidos e para isso a organização precisa ter uma visão do conhecimento, não definitiva, mas com certo grau de incerteza, para que seus membros possam definir suas próprias metas com liberdade e autonomia, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997). Além disso, a empresa precisa desenvolver e mobilizar ativistas do conhecimento, que são pessoas que catalisam e coordenam a criação e o compartilhamento do conhecimento. Em outras palavras são pessoas que disseminam a visão do conhecimento na empresa. O ativismo do conhecimento ajuda a equipe romper com o pensamento de grupo, o comportamento de rotina e a prudência social que pode ocorrer em seu contexto organizacional.

As formas organizacionais tratam da “falsa” dicotomia oriental *versus* ocidental. Nonaka *et al.* (2006) consideram as empresas ocidentais mais hierarquizadas e burocratizadas, com unidades organizacionais, baseadas na divisão do trabalho e especialização, onde o conhecimento explícito é mais valorizado. Já as organizações japonesas confiam fortemente no conhecimento tácito, são mais fracas em habilidades analíticas e compensam essa fraqueza favorecendo a interação entre as pessoas. As empresas devem possuir uma forma organizacional que seja um produto misto entre as formas ocidental e oriental, denominada de estrutura em hipertexto. A forma organizacional em hipertexto possui uma estrutura burocrática que implementa, explora e acumula o novo conhecimento, utilizando os processos de internalização e combinação (Nonaka & Takeuchi, 1997). Paralela a esta estrutura existe outra que consiste de equipes de projeto responsáveis pela criação de novo conhecimento, denominada força-tarefa (Nonaka & Takeuchi, 1997) ou estrutura heterárquica (Nonaka *et al.*, 2006). A eficiência e a estabilidade da estrutura burocrática se misturam à eficácia e ao dinamismo da estrutura em equipe e ambas as estruturas alimentam o terceiro nível organizacional da empresa, que é a base de conhecimento e assim a organização em hipertexto está formada (Nonaka & Takeuchi, 1997).

A liderança pode ser um elemento ativador da criação do conhecimento, e não de controle. Ela tem um papel importante de fornecer informações precisas, oportunas e completas para a tomada de decisões e a responsabilidade de promover os processos de conversão do conhecimento (SECI) apoiando a visão do conhecimento da organização (Nonaka *et al.*, 2006). Nonaka e Takeuchi (1997) defendem um modelo gerencial *middle-up-down* (do meio para cima e do meio para baixo) em que os gerentes de

nível médio possuem uma função central na gestão do conhecimento. Eles sintetizam o conhecimento tácito de funcionários da linha de frente, da alta gerência, clientes e fornecedores, e realizam sua explicitação e internalização para formar novos conhecimentos.

A partir de seus estudos em trinta e um projetos diferentes de gestão do conhecimento em vinte empresas diferentes, Davenport e Prusak (1998) estabeleceram uma lista de fatores que levam projetos de gestão do conhecimento ao sucesso, tais como:

- promover cultura organizacional orientada para a gestão do conhecimento;
- implementar uma infraestrutura técnica (bibliotecas, bancos do conhecimento, redes humanas ou computadorizadas do conhecimento, centros de pesquisa, etc) e organizacional adequada para promover a gestão do conhecimento;
- apoio da alta gerência;
- medir e gerir o valor do conhecimento, vinculando-o a valores econômicos (análise financeira convencional) ou valores setoriais (relatos de experiências);
- manter uma gestão orientada para os processos do conhecimento (criação, compartilhamento, utilização), concentrando esforços naqueles mais defasados;
- ter clareza de visão e linguagem;
- estabelecer um programa com elementos motivadores da criação, compartilhamento e uso do conhecimento;
- elaborar e implementar alguma estrutura de codificação do conhecimento da empresa, apresentando-o de uma forma acessível;
- criar múltiplos canais para a transferência do conhecimento e incentivar a utilização destes canais;

Com certeza existem outros facilitadores da gestão do conhecimento, mas se as empresas levarem em consideração estes nove acima, estarão trilhando o caminho do sucesso (Davenport & Prusak, 1998).

Davenport e Prusak (1998) destacam a importância fundamental das redes informais e auto-organizadas para a criação e o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. Pessoas com interesses comuns acabam se unindo para formar comunidades de prática interdisciplinares que conversam pessoalmente, por telefone, por e-mail ou sistemas colaborativos (*groupware*) para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto.

### **3.2.1. Comunidades de Prática**

Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham conhecimento, problemas ou interesses em um determinado ambiente (Uriarte, 2008). O conceito de comunidade de prática traz uma perspectiva da dimensão social da aprendizagem, que a coloca na relação entre a pessoa e o mundo, podendo ser considerada um sistema social simples. As comunidades de prática inter-relacionadas constituem um sistema social complexo (Wenger, 2000).

Uriarte (2008) esclarece que comunidades de prática não são como equipes ou grupos de trabalho formados com um objetivo específico e por um período determinado de tempo. Ao invés disso, as comunidades de prática são grupos que se formam com a intenção de aprender uns com os outros, melhorando a compreensão de um assunto de interesse comum. Esses grupos se formam com um objetivo comum de aprimorar seus conhecimentos e "*saber o que o outro sabe*". A continuidade desses contatos costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações (Davenport & Prusak, 1998).

As comunidades de prática são uma oportunidade de os recém-chegados na empresa aprenderem com os veteranos e participarem de determinadas atividades relacionadas à prática da comunidade. Com o passar do tempo esses recém-chegados passam atuar mais plenamente nas atividades da comunidade (Hildreth, Kimble & Wright, 2000).

Todos esses esforços são integrados com a necessidade de os participantes da comunidade se alocarem em tempo e espaço apropriados para a criação ou aquisição do conhecimento. As empresas precisam destinar recursos para esta finalidade (Davenport & Prusak, 1998). E espaço não significa apenas bibliotecas e laboratórios, mas também lugares colaborativos físicos e virtuais onde os funcionários envolvidos com a gestão do conhecimento circulem.

### **3.2.2. O conceito de Ba**

Baseados no conceito proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida de *ba*, que grosseiramente significa lugar, Nonaka e Konno (1998) elaboraram um conceito adaptado de *ba* para o processo de criação de conhecimento. *Ba* pode ser pensado como um espaço compartilhado de relacionamentos emergentes, podendo representar um espaço físico (escritório), um espaço virtual (e-mail e outras redes virtuais) ou um espaço mental (ideias e experiências compartilhadas).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) afirmam que o processo de criação do conhecimento está ligado a um contexto específico. *Ba* é definido como o contexto em que o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado. A interação é o conceito chave para entender o conceito do *ba*. Assim *ba* é o contexto compartilhado por indivíduos que interagem uns com os outros, que, através dessas interações evoluem para a criação de conhecimento.

Nonaka e Konno (1998) apresentam quatro tipos de *ba* que correspondem aos quatro estágios do modelo de conversão de conhecimento, designado modelo SECI. São eles: *ba* de origem, *ba* de interação, *ba* de sistemas e *ba* de exercício. Cada *ba* fornece uma plataforma para um processo de conversão específico e, dessa forma, acelera o processo de criação do conhecimento. Estes contextos são definidos por duas dimensões. Uma é o tipo de interação, que pode ser individual ou coletiva. A outra é a mídia usada em tal interação, ou seja, se a interação é face a face ou através de meios virtuais, como manuais, memorandos, e-mails, etc. (Nonaka *et al*, 2000).

Apesar de existirem semelhanças entre os conceitos de *ba* e comunidades de prática, existem também fortes diferenças. A primeira é que a comunidade de prática constitui um lugar onde as pessoas aprendem conhecimentos existentes nessa comunidade e *ba* é um lugar vivo para a criação do conhecimento. Em segundo lugar, é provável que ocorra aprendizagem em qualquer comunidade de prática, porém, o *ba*, necessita de recursos e energia para ativá-lo e promover a criação do conhecimento. Além disso, os limites das comunidades de prática podem ser desenhados através da participação, sociedade, tarefa, cultura ou história. Já os limites do *ba* podem ser fluídos e arbitrários, onde a participação impulsionada por criar e compartilhar conhecimento pode mudar repentinamente (Nonaka *et al*, 2006).

---

## 4. Modelos de trabalho flexível

Trabalho flexível trata de demandas dos empregadores para a flexibilidade do trabalho do empregado com controle sobre o tempo de trabalho (tanto em duração, tempo ou localização do trabalho). Em outras palavras, a capacidade dos trabalhadores individuais de aumentar ou diminuir suas horas de trabalho e alterar seu horário de trabalho (Atkinson & Hall, 2011).

O conceito de flexibilidade pode ser adaptado pelas organizações através de vários fatores importantes: a consciência da responsabilidade associada a mudança frequente de pessoal, a melhoria da produtividade e o custo total de ocupação (Khamkanya & Sloan, 2008).

Morley (1995) considera que há muitas razões para o aumento da flexibilidade do trabalho, ou seja: 1) por parte das empresas, é a capacidade de se adaptar mais rapidamente aos mercados turbulentos e competitivos; 2) por parte dos funcionários, novos padrões de trabalho e de vida. Por isso, que as organizações estão buscando mudanças estruturais e estratégias de trabalho para superar a inflexibilidade das organizações, melhorar o mercado de trabalho externo e o envolvimento dos trabalhadores, melhorando o desenvolvimento de muitas habilidades dos empregados.

Apesar do interesse neste tipo de configuração de trabalho flexível, o pouco estudo empírico na área tem grandes limitações e contradições. Os trabalhos empíricos se classificam em cinco tipos: (1) Estudos-piloto, úteis para uma análise exploratória; (2) Uso estabelece a extensão da participação do teletrabalho focado em tipos de trabalho ou uma região geográfica; (3) Valores e percepções têm utilidade limitada, pois "apenas porque os empregados que nunca teletrabalharam acreditam que o teletrabalho resulta em menor desenvolvimento da carreira não quer dizer necessariamente que a carreira será retardada"; (4) Atitudes e resultados do trabalho, que tentam estabelecer vantagens e desvantagens do teletrabalho, mas ainda não foram conclusivas; e (5) Questões sobre a família e o trabalho, que assim como o anterior, é necessário um maior aprofundamento (McCloskey & Igbaria, 1998).

Castells (1999) afirma que a forma tradicional de trabalho com base no emprego de horário integral, projetos profissionais bem delineados e um padrão de carreira ao longo da vida estão sendo extintos, sendo a principal tendência das economias a diversificação do tempo e dos horários de trabalho. E para Harvey (1993) em todo o mundo observa-se uma crescente tendência para a imposição de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis, favorecendo a acumulação capitalista, o que mostra mais uma vez a precarização das condições de trabalho em benefício do capital.

Isso se dá pela intensificação dos processos de reestruturação produtiva, desencadeados pela crise capitalista e pelo aumento da concorrência entre as economias, a partir da década de 90, que possibilitaram maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas; fortalecimento do

capital em relação ao trabalho; individualização e diversificação das relações de trabalho e o aumento da concorrência. (Castells, 1999).

Nesse sentido, um novo cenário se apresenta onde há a necessidade de reestruturação nas estratégias, nos processos organizacionais e na cultura das organizações empresariais. A conquista de novos mercados, a ampliação dos lucros só será possível se a organização estiver num ambiente de trabalho cooperativo. A chegada do século XXI aliada a algumas transformações sociais, econômicas e tecnológicas provoca uma nova fase para as organizações. (Meneghelli, 2001).

Este cenário faz com que as organizações bem-sucedidas estejam sempre na busca de culturas flexíveis e sensíveis para adaptarem-se as diferenças sociais e culturais, quando atuam em mercados competitivos. Por outro lado, as pessoas também se tornam flexíveis e sensíveis para se integrarem às diferentes culturas organizacionais, e trabalharem em diversas organizações ao mesmo tempo. (Raupp & Beuren, 2003).

O trabalho flexível está sendo utilizado com sucesso nas empresas permitindo aumentos reais em produtividade e geração de receitas. As empresas cada vez mais estão procurando contratar freelancers, pois há uma exigência crescente de fornecer um trabalho flexível para os colaboradores, onde o trabalho seja realizado em um ambiente misto (a tempo inteiro, a tempo parcial e freelance) (Regus, 2012).

A adoção de práticas de trabalho flexíveis, trabalho remoto e ações de trabalho tem aumentado na última década. No início era uma vantagem de gestão e uma forma de ajudar trabalhadores com responsabilidades parentais. As práticas do trabalho flexível podem trazer benefícios reais para os funcionários e empresas. Melhorias em produtividade e inovação podem gerar retornos econômicos para as empresas quando conjugadas com a felicidade e o bem-estar dos empregados, pois as pessoas se sentem valorizadas. (Thompson & Truch, 2013).

Há consenso que o futuro do trabalho está ligado às tecnologias e tendências econômicas, e que como resultado teremos o aumento de projetos, freelance e trabalho flexível. Isso faz com que as pessoas se conectem com colegas, conhecimentos e ideias de forma rápida e eficaz, fazendo com que a aprendizagem e o desenvolvimento profissional seja um compromisso ao longo da vida do indivíduo. A combinação de competências individuais com a especialização profissional é necessária para que os indivíduos possam se desenvolver, ou seja, possam adquirir habilidades de pensamento computacional, transdisciplinaridade e colaboração virtual. A combinação de habilidades aliada a tecnologia vai estimular a concorrência e acesso rápido a novos mercados e oportunidades, bem como a capacidade de trabalhar em qualquer lugar em qualquer momento (Thompson & Truch, 2013)

Um dado importante que fala sobre a expansão do trabalho remoto no Brasil foi publicado pela empresa de recrutamento Robert Half, que consultou 1.876 diretores de Recursos Humanos de 16 países. Nessa pesquisa o Brasil ficou em 3º lugar entre os 10 países que usam trabalho remoto, em 2º lugar a Singapura e em 1º lugar a China. "Segundo as informações da pesquisa, as funções administrativas, técnicas, tecnologia e atendimento ao cliente são as mais executadas pelo trabalho remoto de funcionários e prestadores de serviços" (Nogueira & Patini, 2012, p. 124). Isso se dá ao fato do trabalho ser realizado parte da semana em casa, fazendo com que o empregado organize a vida pessoal, sem prejudicar as atividades profissionais (Nogueira & Patini, 2012).

Nascimento (2011) afirma que a confiança ainda é um grande obstáculo para muitas empresas que tem condições flexíveis de trabalho: 61% das empresas brasileiras oferecem esse privilégio somente ao pessoal sênior. E que os funcionários que trabalham com certo grau de flexibilidade, aumentam a produtividade. Empresas têm problemas com a falta de confiança para oferecer condições trabalho flexível, mas vêm uma série de vantagens na adoção dessa política de trabalho.

---

## **5. Geração Y**

### **5.1. Definição das gerações**

Antes de entender a classificação das gerações, é relevante conceituar o termo geração que no entendimento de Kopperschmidt (2000), pode ser definido como um grupo que possui o mesmo ano de nascimento, a mesma idade, e compartilha das mesmas experiências vividas e mesmos eventos no seu desenvolvimento. Ou seja, uma geração caracteriza-se por fatores demográficos, sociais e pelas experiências vivenciadas.

Lancaster e Stillman (2002) descrevem a colisão das quatro gerações que convivem no mercado de trabalho atual: os tradicionalistas, os "babies boomers", a geração X e a geração Y. No quadro 1, apresentam-se as definições dos autores quanto a visão cronológica e o tamanho estimado da população de cada geração:

Quadro 1 – Definições sobre a visão cronológica e o tamanho estimado da população de cada geração

	<b>Tradicionalistas</b>	<b>Baby boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Ano de nascimento</b>	Pré 1946	1946-1964	1965-1981	1982-2000
<b>Tamanho da população</b>	75 milhões (25% dos quais ainda estão na força de trabalho)	80 milhões	46 milhões	76 milhões

Fonte: Lancaster & Stillman (2002)

Nicholas e Guzman (2009) corroboram com a classificação de Lancaster e Stillman (2002) sobre quatro gerações convivendo no mercado de trabalho, cada uma com diferentes valores e preferências. Mas trazem a diversificação de nomenclaturas principalmente para o último grupo que entrou no mercado de trabalho, na qual também se refere como os Millennials, Nexters, Geração Net e Geração Y.

Crampton e Hodge (2009) apresentam pequenas divergências de corte de tempo comparadas com as definições apresentadas por Lancaster e Stillman (2002) e trazem ainda novas nomenclaturas. Os veteranos são os nascidos entre 1925-1945 e também conhecidos como os tradicionalistas ou geração silenciosa. A geração baby boom, nascidos entre 1946-1964. A geração X compreende os nascidos entre 1965-1979 e são também conhecidos como baby busters. E a geração Y, nascidos entre 1980-1999 e também conhecidos como Nexters, Millenials ou Trophy geração.

Glass (2007) apresenta a classificação da Society for Human Resource Management (SHRM) de 2004 sobre a divisão de gerações no EUA, mantendo o corte em 4 grupos, porém divergindo os anos que classificam cada geração: Veteranos: nascidos entre 1925-1940; Baby boomers: nascidos entre 1941-1960; Geração X: nascidos entre 1961-1976; Millennials: nascidos entre 1977-1992.

Apesar de compartilhar com a divisão em 4 gerações, Glass (2007) destaca que hoje são três as gerações mais representadas no local de trabalho que são os baby boomers, a geração X e geração Y, também conhecido como gen Y, nexters e echo boomers. Os tradicionalistas representam um percentual que não é significativo na análise do autor.

## 5.2. Perfil e expectativas das gerações

Lancaster e Stillman (2002) apresentam o quadro comparativo entre as gerações no qual se traduziu abaixo enfatizando o que influenciou cada geração, os motivos que os fazem permanecerem ou trocar de trabalho e seus valores. Importante ressaltar que na visão dos autores, há indivíduos que transitam entre perfis e comportamentos atribuídos a duas gerações e outros que não se classificam no perfil da geração correspondente a sua idade. Assim, consideram que seria um erro generalizar esta classificação apenas considerando o ano de nascimento.

Quadro 2 – Comparativo entre as gerações

	<b>Tradicionalistas</b>	<b>Baby boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Influenciadores</b>	A grande depressão; a segunda guerra mundial; a guerra fria.	Crescente taxa de natalidade; prosperidade econômica; Vietnã; protestos e movimentos sobre direitos humanos;	"Sesame street" e MTV; computadores pessoais; filhos do divórcio; AIDS; crack; cocaína; perda	Expansão da tecnologia e da mídia; drogas e gangues; violência generalizada; alargado abismo entre ricos e pobres;

		sexo; drogas; rock n'roll.	da segurança mundial.	crescimento da imigração sem precedentes.
<b>01 motivo para ficar no trabalho ou para mudar de emprego</b>	Lealdade com clientes e consumidores.	Fazer a diferença.	Construir uma carreira.	Trabalho que tenha um significado.
<b>Valores</b>	Estabilidade no emprego; carreiras de longo prazo; grande reputação; responsabilidade fiscal; cuidar de bens e responsabilidades.	Quem sou eu? Onde está minha paixão? É tarde demais para recuperá-la? Buscar organizações com integridade; politicamente correto; ansioso para colocar seu próprio selo sobre as coisas; boa remuneração; envolvimento da comunidade.	Ser seu próprio patrão; ambiente de equipe contrastando com espírito empreendedor; oportunidade de avançar.	Alto valor na educação; alto valor no equilíbrio e estilo de vida; trabalho não é a coisa mais importante; trampolim para futuras oportunidades; alta tecnologia, inovadora; força de trabalho diversificada; ser seu próprio patrão.

Fonte: Lancaster & Stillman (2002). Adaptação e tradução das autoras.

A questão que esta diversidade de perfil apresenta às organizações é a gestão de conflitos e o desafio de extrair o melhor de cada geração e criar ambientes capazes de atrair e reter talentos. As empresas que souberem reconhecer, compreender e utilizar os pontos fortes de cada geração serão bem sucedidas e escolhidas para trabalhar (Lancaster & Stillman, 2002).

Para Nicholas e Guzman (2009) os tradicionalistas são os obedientes e leais. Trabalharam na mesma empresa por mais de 20 anos para então se aposentar. Os *babies boomers* representam a geração caracterizada pela televisão como meio de comunicação. Muitos *babies boomers* já estão próximos da aposentadoria, mas continuam no mercado de trabalho, pois se sentem satisfeitos e realizados. A geração X é a primeira geração a usar o computador, desde a educação primária. Já possuem uma visão diferente em relação ao dinheiro, pois não o consideram tudo na vida. Também valorizam experimentar a vida e possuir horários de trabalho flexíveis. Os millennials ou a geração Y são os criados pela internet, conectados com o mundo. Buscam claramente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, querem um trabalho significativo e com autonomia.

Neste ponto de vista, destaca-se a autonomia exigida pela última geração a entrar no mercado de trabalho, a geração Y. Esta característica pode estar atribuída ao próprio uso da internet e da tecnologia, característica marcante desta geração, permitindo através da mobilidade a realização de tudo em qualquer hora e em qualquer lugar.

Conforme estudos apresentados por Steelcase (2009 como citado em Bennett, Pitt & Price, 2012), para os tradicionalistas, o trabalho era visto como uma obrigação, um sacrifício. Os *babies boomers* tinham no trabalho a realização pessoal, uma visão de ganhos financeiros e sem descanso. A geração X vê o trabalho como necessário, mas não deve custar a vida social e a família. Separam trabalho de vida pessoal buscando certo equilíbrio e destinando um tempo para cada um. Já os Millennials voltam a integrar o trabalho e a vida pessoal, porém, com a visão de realização e significado.

Como estratégias para mitigar os impactos do conflito de gerações nos ambientes atuais de trabalho, Bennett *et al* (2012) propõem como solução os programas de mentoria, a realização de trabalho em equipe a realização de trabalho colaborativo e trabalho virtual.

Nesta última opção, é relevante destacar que com diversificação dos modelos de trabalho, as organizações precisam integrar as gerações no sentido de promover o uso de tecnologias e modelos flexíveis para as gerações tradicionais e ao mesmo tempo, usar o ambiente físico para manter os elos com a cultura organizacional, com os valores e crenças da organização para as gerações que

apresentam maior tendência para uso de modelos flexíveis, ou seja, as gerações mais recentes e habituadas ao uso de tecnologias (Bennett *et al*, 2012).

Glass (2007) caracteriza apenas as três gerações mais recentes enfatizando a percepção de cada uma quanto a organização do trabalho. Os *babies boomers* veem o trabalho como um sacrifício pessoal e visam o sucesso financeiro. Para eles, as gerações mais jovens não trabalham o quanto deveriam, pois não se preocupam em cumprir horários, em trabalhar 8 horas. Os ambientes virtuais, os trabalhos remotos e o teletrabalho não são considerados produtivos por esta geração. A geração X apresenta-se mais cética, menos leal e muito mais independente. O mais importante é ter equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Para esta geração, o trabalho pode ser feito em qualquer lugar e de qualquer forma, desde que traga resultado. A preocupação não está no processo, mas no resultado. Os trabalhadores das gerações mais jovens, geração X e geração Millennials são orientados para resultado e não para processos. Os Millennials representam a geração dos nativos digitais, pois cresceram com acesso a tecnologias em abundância. Este fator reflete na forma de trabalho e de comunicação. Eles querem trabalhar em organizações que tomam decisões de forma colaborativa, querem feedback constantemente, programas acelerados de liderança para receber recompensas pelos resultados.

### **5.3. A Geração y em profundidade.**

O surgimento da geração y enriqueceu a literatura trazendo uma ampla variedade de estudos e publicações em áreas temáticas. Beinhoff (2011) apresenta em seu estudo os trabalhos mais citados nas áreas de educação, negócios, sociologia, psicologia, religião e tecnologia, mostrando que a "geração do milênio" apresenta opiniões, atitudes, valores e competências tecnológicas que são muito diferentes das gerações que os precederam. Sua pesquisa mostra também a diversidade de termos usados para identificar esta geração que variam conforme a área temática da obra e o público-alvo do trabalho. Por exemplo, na área da educação: iGeneration, "Geração Net", "Nativos Digitais", "NextGens", "Geração Y", "Geração Y", e "Yers." Na área de tecnologias "geração tech", a "Geração de Tecnologia", a "Geração Digital", "screenagers", "Netgeners" e "Geração Net". Há variação também no corte dos anos que classificam as gerações, alguns iniciam o intervalo já em 1977 variando até 1983. Outros acabam os intervalos de datas de nascimento 1999 variando até 2004.

Diantes da variedade de definições, para classificar a geração y faz-se importante analisar fatores além do corte de datas que marcam o nascimento, considerando fatores econômicos, políticos e sociais vividos pela geração e seus comportamentos como reflexos destas experiências. Estes fatores podem inclusive variar não apenas pela ótica da área de estudo, mas também pelo país e cultura em que o grupo está inserido.

Na definição de Glass (2007) surge o conceito dos nativos digitais, que na visão do autor são representados pela geração Y, pois cresceram com acesso a tecnologias e ao contrário das gerações mais velhas, não temem novas experiências, novos produtos e consumos relacionados a tecnologias.

Prensky (2001 como citado em Bennett, Maton, Kervin, 2008) também utilizam o termo "nativos digitais" para a geração nascida entre 1980 e 1994 que apresenta as mesmas características da geração Y: imersos no uso de tecnologias além dos computadores, os videogames, telefones celulares e todos os usos de ferramentas proporcionados pela era digital. Já a geração nascida antes de 1980, recebeu a denominação de "imigrantes digitais", que fazem uso de tecnologias, mas não com a mesma familiaridade que os nativos digitais.

Do ponto de vista de carreira e a relação com o trabalho, alguns autores apresentam semelhanças nas características que traduzem a geração Y. Cennamo e Gardner (2008) corroboram que a experiência que mais marcou esta geração é a internet e consideram ser a geração mais adaptável em termos de tecnologia. Também apontam para a valorização do equilíbrio de vida, desenvolvimento de carreira e o desejo de viajar mais que outras gerações.

Além da característica em comum relacionada a tecnologia, Kultalahti e Viitala (2014) apontam que eles desejam um trabalho que tenha conteúdo interessante, consideram a possibilidade de aprender e o desenvolvimento no trabalho como fatores positivos, querem um bom clima no trabalho, uma boa supervisão e flexibilidade com horários e horas de trabalho.

A autonomia e a flexibilidade são duas preferências marcantes da geração y. Estas duas particularidades convergem para modelos de trabalho flexíveis, pois permitem que o trabalho seja realizado à sua maneira e o seu próprio ritmo, no qual o indivíduo se responsabiliza pela gestão dos

horários, local de trabalho e entrega dos resultados. (Nicholas & Guzman, 2009)

A visão de Bennett *et al* (2012) quanto as expectativas da geração Y são coerentes com a autonomia de Nicholas e Guzman (2009), visto que trabalhos flexíveis, são apoiados por tecnologias e necessitam de autonomia para realização.

As organizações precisam compreender as diferenças e semelhanças entre grupos geracionais para então desenvolver e comunicar com clareza os valores organizacionais tendo como objetivos melhorar a comunicação, a satisfação, o comprometimento e retenção, e aumentar gestão do conhecimento organizacional e produtividade (Cennamo & Gardner, 2008).

---

## **6. Discussão das práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao trabalho flexível atendendo as expectativas da geração Y**

As empresas possuem uma diversidade de perfis, obrigando-as a realizarem a gestão de diferentes gerações buscando extrair o melhor de cada uma delas. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram as dicotomias do tipo oriental *versus* ocidental como "falsas", pois não devem se opor, mas interagir entre elas. Da mesma forma, os modelos de trabalho flexíveis não precisam se opor àqueles mais tradicionais, mas formar uma terceira opção que resume o melhor de cada um deles. Assim, o grande desafio das organizações está em manterem-se competitivas através da gestão do conhecimento, atendendo às expectativas das novas gerações quanto aos modelos de trabalhos flexíveis.

Diferentes modalidades de trabalho estão sendo criadas, o que torna o mercado de trabalho mais heterogêneo e complexo. Nesse sentido organizações precisam não só tomar decisões em relação às suas estratégias externas e aproximação com os fornecedores e clientes, mas também, estratégias internas que envolvem mudanças nas relações de trabalho. O fundamento das mudanças no trabalho está no conceito de trabalho flexível, que incorpora a flexibilidade de local de trabalho, de horário, de salário, de contrato, de qualificação e de processo e organização do trabalho (Nogueira & Patini, 2012).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento se inicia no indivíduo, no entanto a empresa é responsável por proporcionar o contexto ideal em seu ambiente organizacional para que a gestão do conhecimento seja realizada de forma eficaz. Dessa forma, identificar condições favoráveis que permitam a criação e o compartilhamento do conhecimento deve ser um propósito de qualquer organização e para as empresas que se utilizam de modelos de trabalho flexível, onde as pessoas não estão frequentemente no mesmo ambiente organizacional, torna-se um desafio ainda maior.

As condições facilitadoras da criação do conhecimento descritas por Nonaka *et al* (2006) nos fornecem algumas maneiras de promover a gestão do conhecimento em organizações que praticam trabalho flexível. Primeiramente a visão do conhecimento precisa ser definida, facilitando o alinhamento da intenção da empresa com os funcionários que não estão presentes todos os dias, mas que precisam conhecer e participar da missão do conhecimento. Manter ativistas do conhecimento para disseminar a visão da empresa e fomentar a criação e o compartilhamento do conhecimento será importante para que os funcionários de diferentes gerações se integrem e será fundamental para os funcionários que trabalham em horários flexíveis.

As formas organizacionais precisam ser bem trabalhadas em uma empresa que mantém pessoas em flexibilidade de horário. Na estrutura hierárquica o modelo de trabalho flexível não apresenta problema quando a entrega das atividades acontece de forma individual. No entanto, na estrutura de equipes de projeto, os funcionários terão de fazer uso de tecnologias de informação para criar ambientes onde o conhecimento possa ser compartilhado e as entregas não sejam impactadas pela ausência de algum funcionário num determinado momento. Por exemplo, podem ser utilizadas chamadas por vídeo, grupos de trabalho virtuais, etc. para amenizar e solucionar este problema.

O desenvolvimento das lideranças de nível médio fará o seu papel capturando o conhecimento tácito das diferentes gerações e níveis operacionais, trabalhando em modelos de trabalho flexíveis ou tradicionais e explicitando e internalizando esse conhecimento. Para que isso ocorra de forma mais eficaz a empresa precisa proporcionar o contexto ideal, os ambientes *ba*, onde essas interações entre as lideranças e os funcionários poderão acontecer. Além do próprio ambiente organizacional, a empresa pode proporcionar encontros (em Cafés, Bares, etc) sem objetivos definidos entre os funcionários, diferente de um trabalho em equipe. Os ambientes virtuais serão imprescindíveis neste tipo de organização.

Analisando a lista de fatores facilitadores da gestão do conhecimento de Davenport e Prusak (1998), é possível verificar a eficácia que cada um deles possui para promover a gestão do conhecimento nas organizações e sua importância em empresas que trabalhem em modelos de trabalho flexível. Por exemplo, estabelecer uma cultura de transferência do conhecimento é fundamental, pois apesar de não estarem continuamente no mesmo ambiente e no mesmo horário, os funcionários precisam criar tempo e locais para o compartilhamento do conhecimento, ou seja, precisam reconhecer que esta prática é importante para o crescimento profissional de cada um deles e da empresa como um todo.

Para modelos de trabalhos flexíveis é importante o desenvolvimento criativo de redes de comunicação e bancos de dados que facilitem a criação e o compartilhamento do conhecimento. A infraestrutura técnica e organizacional adequada é indispensável. As empresas devem possuir sistemas de informação e comunicação eficientes e eficazes para que o conhecimento seja codificado e disseminado por toda a organização.

---

## 7. Considerações finais

Objetivamos neste artigo analisar e sugerir práticas que permitam que a gestão do conhecimento seja promovida nas organizações que utilizam modelos de trabalhos flexíveis como uma das alternativas para atender as expectativas de diferentes gerações que convivem no mesmo ambiente de trabalho.

O estudo indica que a era do conhecimento foi umas das propulsoras para as mudanças nos modelos de trabalho e na relação entre os indivíduos e as organizações. Acreditamos que o avanço das Tecnologias de informação (TI) pode proporcionar mudanças para os diversos atores envolvidos.

No nível individual, os desafios que a mudança pode proporcionar, estão no campo entre trabalho e família, entre o privado e o público. As tecnologias de informação abriram novos canais, formas e interlocutores para a comunicação, mudando os relacionamentos pessoais e profissionais e a dinâmica dos fluxos de informação. No nível organizacional, as empresas e os indivíduos precisam identificar condições favoráveis que permitam a criação, transmissão e compartilhamento do conhecimento de forma mais eficaz, um cenário de novos desafios para a motivação e comunicação organizacionais.

Como ficou claro no estudo, há variedade de gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho, fazendo com que as organizações precisem estar aptas a compreender as diferenças e afinidades em busca da melhoria do comprometimento, da comunicação, satisfação, e do aumento da gestão do conhecimento organizacional. Nesse sentido, o modelo do trabalho flexível contribui para esse novo cenário, pois aliado as novas tecnologias evidencia o compartilhamento do conhecimento, possibilitando que o conhecimento seja disseminado na organização.

Outra conclusão do trabalho é que a gestão do conhecimento é estratégica e fundamental para as organizações neste novo cenário, onde o conhecimento coletivo precisa ser compartilhado de forma mais eficaz. Sendo fundamental que a cultura do conhecimento seja disseminada nas organizações, com o apoio dos gestores, e que as barreiras relacionadas com tecnologia, organização e pessoas sejam ultrapassadas, através de ferramentas e práticas que permitam que a gestão do conhecimento seja bem-sucedida.

Comunidades de prática são um exemplo dessas ferramentas que podem auxiliar a gestão do conhecimento nas organizações, pois os grupos de pessoas compartilham esses conhecimentos, contribuindo para os novos modelos de trabalho de forma estratégica e competitiva para as organizações.

---

## Referências bibliográficas

Atkinson, C. & Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88-105. <http://dx.doi.org/10.1108/01425451111096659>.

Beinhoff, L. (2011). The Millennials: A survey of the most cited literature. *Choice*, 48(12), 2225-2231.

Bennett, J., Pitt, M & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288.

Bennett, S., Maton, K. & Kervin, L. (2008). The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. *British journal of educational technology*, v. 39, n. 5, p. 775-786, 2008.

Castells, M. (1999). *A rede e o ser*. São Paulo: Paz e Terra.

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-

organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.

Crampton, S. M. & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: unchartered territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4). <http://dx.doi.org/10.19030/jber.v7i4.2272>.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston Mass: Harvard Business School Press.

Santos, N. (2005) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.

Harvey, D. (1993). *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Tradução de Abdail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola.

Hildreth, P.; Kimble, C. & Wright, P. (2000). Communities of Practice in the Distributed International Environment. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 27-38.

Khamkanya, T. & Sloan, B. (2008) Flexible working in scottish local authority property: developing a combined resource management strategy. *International Journal of Strategic Property Management*, 12(3), 183-202. <http://dx.doi.org/10.3846/1648-715X.2008.12.183-202>.

Kultalahti, S. & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead—Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2002). *When generations collide: how to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins.

Mccloskey, D. W. & Igbaria, M. (1998). A Review of the Empirical Research on Telecommuting and Directions for Future Research. In M. Igbaria & M. Tan (Eds.). *The Virtual Workplace*. Londres: Idea Group.

Meneghelli, L. (2001). *O ambiente das organizações na era da globalização Empresarial*. Recuperado em 11 agosto, 2016, de <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>

Morley, M., Gunnigle, P. & Haraty, N. (1995). Developments in flexible working practices in the Republic of Ireland. *International Journal of Manpower*, 16(8), 38 - 58. <http://dx.doi.org/10.1108/01437729510100785>

Nascimento, J. (2011). *Trabalho flexível*. Entrevista com a diretora de vendas da Regus no Brasil. Recuperado em 16 maio, 2016, de <http://www.ideiasustentavel.com.br/2011/03/trabalho-flexivel/>

Nicholas, A. J. & Guzman, I. R. (2009). Is teleworking for the millennials? *Proceedings of the special interest group on management information system's 47th annual conference on Computer personnel research*. ACM, 197-208.

Nogueira, A. M. & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI*, 9(4), 121-152. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I, Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.

Raupp, M. F. & Beuren, I. M. (2003, Julho/Dezembro). Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. *Revista de Ciências da Administração*,

5(10). Recuperado em 11 agosto, 2016, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1782/4954>

Regus. (2012). *Flexibility Drives Productivity: A Regus study into the link between flexible working practices and increased revenues/productivity*. Recuperado em 26 maio, 2016, de [http://www.regus.com/images/Flexibility%20Drives%20Productivity\\_tcm8-49367.pdf](http://www.regus.com/images/Flexibility%20Drives%20Productivity_tcm8-49367.pdf)

Thompson, J. & Truch, E. (2013, July). *The Flex Factor Realising the value of flexible working*. Recuperado em 16 junho, 2016, de

[https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/The\\_Flex\\_Factor\\_Realising\\_the\\_value\\_of\\_flexible\\_working.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/The_Flex_Factor_Realising_the_value_of_flexible_working.pdf)

Uriarte, F. A. (2008). *Introduction to knowledge management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.

Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In: C. Blackmore. *Social Learning Systems and Communities of Practice*.

Wiese, J., Biehl, J. T., Turner, T., van Melle, W. & Girgensohn, A. (2011). Beyond 'yesterday's tomorrow': towards the design of awareness technologies for the contemporary worker. In: *Proceedings of the 13th International Conference on Human Computer Interaction with Mobile Devices and Services*. ACM, 455-464.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press, Arlington, TX, USA.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.

- 
1. Mestranda do PPGEGC/UFSC – [ale29082@hotmail.com](mailto:ale29082@hotmail.com)
  2. Mestranda do PPGEGC/UFSC – [danielamassad@hotmail.com](mailto:danielamassad@hotmail.com)
  3. Mestranda do PPGEGC/UFSC – [canceliermari@hotmail.com](mailto:canceliermari@hotmail.com)
  4. Professor do PPGEGC/UFSC – [neri@egc.ufsc.br](mailto:neri@egc.ufsc.br)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 18) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]