

**THE TACIT KNOWLEDGE TRANSFER IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE STATE
OF MATO GROSSO:
A Case Study with Managers of Management Education Area**

**A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO TÁCITO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
NO ESTADO DO MATO GROSSO:
Um Estudo De Caso Com Gestores Da Área De Ensino De Administração.**

José Carlos Marques

Universidade Federal do Mato Grosso/UFMT – Brasil
E-mail: marquesjc@ufmt.br

Silvio Popadiuk

Universidade Presbiteriana Mackenzie/MACKENZIE - Brasil
E-mail: spopadiuk@gmail.com

Adriana dos Santos Caparróz Carvalho

Universidade Federal do Mato Grosso/UFMT – Brasil
E-mail: adrianacaparroz@ufmt.br

Renato Neder

Universidade Federal do Mato Grosso/UFMT – Brasil
E-mail: renatoneder@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a transferência do conhecimento tácito administrativo no ambiente organizacional, sob a ótica dos gestores de cursos das Instituições de Ensino Superior no estado do Mato-Grosso. Caracteriza-se como um estudo de caso descritivo do tipo seccional. Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico (Google Docs) com questões abertas e fechadas. Os dados foram analisados por agrupamentos de questões seguindo a estrutura proposta por Lemos e Joia (2012). Como fruto dessa análise pode-se constatar que os respondentes possuem as características necessárias para a transferência do conhecimento tácito, porém as mesmas não são bem aceitas por colegas e superiores. Isso parece acontecer pois as referidas instituições não desenvolvem estratégias de gestão e transferência do conhecimento, precisam portanto aprimorar estes processos, pois há casos em que o conhecimento está intimamente associado às relações de poder, o que dificulta a sua transferência.

Palavras chaves: *Transferência de conhecimento; Ensino superior; Indicadores de transferência de conhecimento; Conhecimento tácito; Conhecimento explícito.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the transfer of administrative tacit knowledge in the organizational environment, from the perspective of managers courses of higher education institutions in the state of Mato Grosso. It is characterized as a descriptive and sectional case study. The data were collected through electronic questionnaire (Google Docs) with open and closed questions. Were analyzed by groups of issues following the structure proposed by Lemos and Joia (2012). As a result of this analysis can be seen that the respondents have the characteristics necessary for the transfer of tacit knowledge, but they are not well accepted by colleagues and superiors. It happens because those institutions do not develop knowledge management and knowledge transfer strategies, because there are cases which knowledge is closely linked to power relations, which complicates their transfer.

Keywords: *Knowledge transfer; Higher education; Knowledge transfer indicators; Tacit knowledge; Explicit knowledge.*

1 INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos reduzindo fronteiras, eliminando barreiras e facilitando o acesso a informação e, partindo do pressuposto que informação é conhecimento e o avanço tecnológico facilita o acesso e disseminação desse conhecimento. O volume de conhecimento atualmente assume dimensões nunca antes visto. As organizações passam a perceber a importância de gerenciar o conhecimento, pois esse constitui em ativo fundamental na busca de um diferencial competitivo, fator de sobrevivência e redução de riscos.

Esta perspectiva inicia com a literatura de gestão estratégica e se estende a teoria baseada em recurso (Alavi Leidner, 2001). Barney e Hesterly (2007) apresentam os recursos e capacidades no modelo RBV como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Como ativos tangíveis, temos: fábricas, produtos e equipamentos. Como recursos intangíveis, temos: reputação entre os clientes, o trabalho em equipe, a sinergia entre as equipes e o conhecimento dos processos.

Nesse contexto, Almeida (2006) descreve que a informação e o conhecimento se tornaram essenciais para o desempenho das organizações. O sucesso das instituições e, mesmo das nações, está intimamente relacionado ao uso que fazem das informações que possuem. Se de um lado, o conhecimento tem trazido benefícios, por outro, ainda restam muitos problemas. Surgem assim, discussões sobre a forma como as organizações podem gerenciar o conhecimento que detêm. Sobre como podem armazená-lo para utilização futura através de estruturas de retenção do conhecimento.

O presente trabalho se insere nesse contexto e tem como objeto o estudo dos problemas advindos da transferência do conhecimento tácito administrativo no ambiente organizacional, sob a ótica dos gestores organizacionais.

A presente pesquisa busca enriquecer a discussão sobre a transferência de conhecimento tácito nas organizações. Partindo-se da ideia apresentada por Almeida (2006) de que as organizações são capazes de aprender (Senge, 1990; Argyris, 1999), de produzir conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997; Von Krogh & Roos, 1995), de reter conhecimento (Walsh & Ungson, 1991; Ackerman & Halverson, 2000), de compartilhar e utilizar o conhecimento (Brown & Duguid, 2001, p.111). A capacidade da organização de utilizar o conhecimento está condicionada a capacidade de absorção individual dos membros da organização e da transferência de conhecimento entre as subunidades.

O conhecimento da empresa segundo Lam (1998) é multifacetado, complexo e dinâmico. A análise de suas características e atributos inevitavelmente levanta a própria definição de conhecimento? Conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) é o resultado da interpretação das informações, podendo ser descrita sob duas formas: explícito, quando o mesmo pode ser facilmente armazenado (procedimentos, regras de conduta, registros escritos, transcrições de conversas, arquivos eletrônicos, gravações, vídeos, etc.), sendo mais fácil sua transferência e seu compartilhamento; ou tácito, sendo associado aos indivíduos ou grupos de indivíduos. O conhecimento se origina nas pessoas, sendo o resultado da interpretação das informações (experiências e vivências). Em sua forma mais primitiva, o conhecimento é tácito e se encontra arquivado no cérebro dos indivíduos. Desta forma, é único, intangível e difícil de ser replicado. Pode, ainda, ser compartilhado, formando o conhecimento coletivo possuído por uma comunidade.

Na organização, o conhecimento tácito estaria explicitado na forma de diferentes repertórios, histórias, rotinas, práticas, regras e valores organizacionais. Vale destacar que o conhecimento explícito é o maior desafio das organizações, transformar o conhecimento tácito em explícito, e conseqüentemente organizá-lo para torná-lo disponível. Porém, os processos de transferência/aplicação de conhecimento são complexos e apresentam desafios tanto para o receptor, quanto para o emissor.

A capacidade do indivíduo em absorver o conhecimento, segundo Cohen e Levinthal (1990) vai influenciar a capacidade de absorção da empresa, que corresponde à sua habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las a seus fins comerciais. Para entender as fontes da capacidade de absorção da empresa deve-se considerar a estrutura de comunicação entre o ambiente externo e a organização, tanto quanto entre as subunidades da organização.

Nesses termos, a transferência e a aplicação do conhecimento entre os gestores nas organizações adquirem especial relevância. Assim, essa pesquisa objetiva analisar a transferência de conhecimento tácito em Instituições de Ensino Superior no Estado do Mato Grosso: um estudo de caso com gestores da área de ensino de administração. Necessitando, portanto, de um melhor entendimento dos desdobramentos teóricos e práticos de tal atividade.

2 CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os filósofos ocidentais em geral concordam que o conhecimento é a “crença verdadeira e justificada”, um conceito introduzido inicialmente por Platão em Ménon, Pédon e Teeteto, mas este conceito não está perfeito em termos lógicos. Segundo essa definição, crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, isso quer dizer que existe uma chance, mesmo que pequena, de nossa crença estar errada.

Earl (2001) com base em pesquisa descritiva/indutiva e de investigação durante o período de 1996-1999 propôs um quadro de classificação inicial ou tipologia das "escolas" de gestão do conhecimento. O mesmo identificou três Escolas de Gestão do Conhecimento, agrupando em sete atributos; tecnocrática (sistemas, cartográfica e engenharia), econômica (comercial), e comportamental (organizacional, espacial e estratégica).

Uma perspectiva baseada no conhecimento da empresa de acordo com Alavi e Leidner (2001) surgiu na literatura de gestão estratégica (Cole, 1998; Spender, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta perspectiva baseia-se e estende-se a teoria baseada em recursos da empresa inicialmente promovido por Penrose (1959) e se expandiu por outros (Barney, 1991; Conner 1991; Wernerfelt 1984).

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) os gerentes devem promover a criação do conhecimento, em vez de controlá-la. Alguns processos correlatos à criação do conhecimento são passíveis de controle como a criação de comunidades e a transferência de conhecimento, embora a criação de conhecimento em si não seja passível de controle. Os autores ainda distinguem três fases de evolução de empresas na busca de um aprendizado que lhes garanta a inovação.

- Fase 1 – Minimizando Riscos: a empresa preocupa-se em captar o conhecimento existente dentro da organização. Algumas ferramentas computacionais dão suporte ao processo: datawarehouse, datamining, balanced scorecard, sistemas de informações gerenciais e sistemas baseados em regras (*Rule-Based Systems*).
- Fase 2 – Prospectando Eficiências: É dada ênfase ao processo de transferência e melhor aproveitamento do conhecimento existente. Novas ferramentas são incorporadas nesta fase como os sistemas de melhores práticas, internet/intranet, groupware entre outros. Começam a serem desenvolvidas práticas relacionadas à mudança de cultura organizacional, onde mudanças no comportamento humano como o pensamento sistêmico e a cultura do compartilhamento começam a ganhar força. É nesta fase que as redes humanas ganham impulso e destaque nos processos de conhecimento.
- Fase 3 – Inovadoras: as empresas concentram-se na geração de novos conhecimentos, que viabilizem a inovação. Um conjunto de atividades organizacionais buscam a formação de um ambiente capaz de propiciar a criação de conhecimento.

Lam (1998) descreve que o conceito de "inserção social" é usado como um conceito genérico apontar os três diferentes níveis de análise.

- a. no nível epistemológico: a noção de inserção social sublinha a natureza "tácito" do conhecimento humano e da relação dinâmica entre a aprendizagem individual e coletiva. É um conhecimento baseado na experiência, e não pode ser facilmente articulado, comunicado ou codificado, por exemplo, habilidades, técnicas, know-how e rotinas.
- b. a nível organizacional: se concentra em como os princípios de organização da empresa, de coordenação, as rotinas de comportamento e papéis de trabalho dos membros da organização moldam a estrutura social de que a empresa está inserida em que o conhecimento.
- c. A estrutura de coordenação determina a capacidade da organização em mobilizar e integrar diferentes tipos de conhecimento, e modela a natureza da relação entre a aprendizagem individual e coletiva. A capacidade de aprendizagem e inovação da empresa é, assim, incorporado em sua estrutura social de coordenação e os princípios de organização do trabalho.
- d. No nível da sociedade, a noção de inserção chama a atenção para o fato de que as rotinas nível organizacional e regras de coordenação são, em grande medida, moldada por fatores nível social institucionais (Karnoe, 1996). O sistema de educação e formação contribui para a construção social de "conhecimento", e determina a medida em que este é utilizado como base de qualificação status de trabalho, e os limites de trabalho. Como tal, ela molda o status ea importância relativa dos diferentes tipos de conhecimento, bem como a natureza de sua interação dentro das organizações. Essas configurações institucionais interagem com as estruturas organizacionais e processos para gerar diferentes tipos de conhecimento, padrões de aprendizagem e inovação. O conhecimento da empresa é socialmente incorporado: o que as empresas podem fazer, como o conhecimento é configurado, gerado e desenvolvido é específico para o contexto social e institucional em que estão localizados.

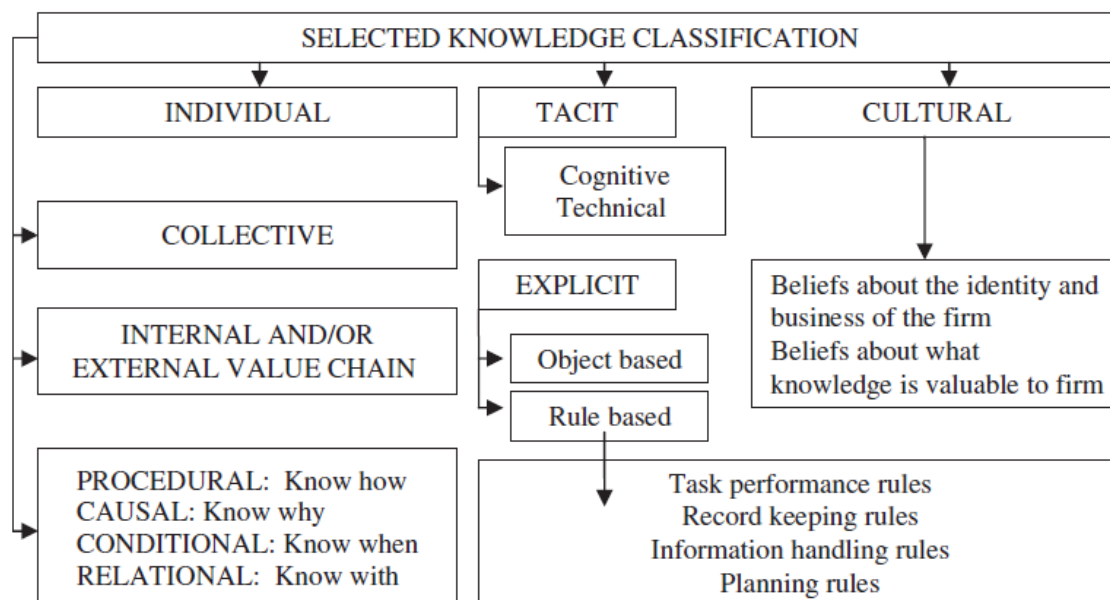
As organizações perceberam que o conhecimento poderia fazer uma diferença de desempenho e que de alguma forma ele deveria ser melhor gerido. O início de um programa de gestão do conhecimento era uma questão trivial.

2.1 Conhecimento tácito e explícito

Para Alavi e Leidner (2001) uma informação se torna conhecimento quando é processada na mente do indivíduo. O conhecimento torna-se informação quando articulado e apresentado sob a forma de textos, gráficos, palavras e etc.. Eles elencam os tipos de conhecimentos: tácitos/explicitos, individual/social, declarativo/processual, causal/condicional e relacional/pragmático. Seguindo esta linha do raciocínio, existem duas dimensões do conhecimento nas organizações, o tácito e explícito. A dimensão tácita do conhecimento é composta de elementos cognitivos e técnicos, o elemento cognitivo se refere a modelos mentais de um indivíduo que consistem em mapas mentais, crenças, paradigmas e pontos de vista (Nonaka, 1994).

Alavi e Leidner (2001) com base no trabalho de (Polyani, 1975) explica a questão do conhecimento tácito ou explícito ser o mais valioso, pode depender do ponto de vista. Segundo eles, os dois não são estados dicotômicos de conhecimento, mas qualidades mutuamente dependentes e de reforço do conhecimento: o conhecimento tácito constitui o plano de fundo necessário para que a estrutura possa desenvolver e interpretar o conhecimento explícito. A ligação inextricável de conhecimento tácito e explícito sugere que apenas os indivíduos com um nível necessário de conhecimento compartilhado pode realmente trocar conhecimento: se o conhecimento tácito é necessário para a compreensão do conhecimento explícito, então, para B individual para entender o conhecimento individual de A, deve haver alguma sobreposição em suas bases de conhecimento subjacentes (um espaço de conhecimento compartilhado) (Ivari & Linger 1999, *apud* Alavi & Leidner, 2001).

Fazendo uma abordagem sobre a dimensão tácita do conhecimento, Popadiuk e Choo (2006) analisando os trabalhos de Nonaka e Takeushi (1995), Polany (1967) e Choo (1998) apontam que ele é baseado na experiência, pensamento e sentimentos em um contexto específico, e é composto de componentes cognitivos e técnicos. O componente cognitivo refere-se a modelos mentais de um indivíduo, mapas, crenças, paradigmas e pontos de vista. O componente técnico refere-se ao concreto know-how e as habilidades que se aplicam a um contexto específico. Também discute um terceiro tipo de conhecimento: o conhecimento cultural, esse refere-se aos pressupostos e crenças usados para descrever e explicar a realidade, as convenções e expectativas usados para atribuir valor e significado à uma nova informação.



Fonte: Popadiuk e Choo (2006, p. 307)

2.2 Transferência de Conhecimento

Cunha e Ferreira (2011) afirmam que é necessária a colaboração dos indivíduos para que o fluxo de conhecimento ocorra na organização, já que o repositório original do conhecimento é o cérebro humano. As organizações precisam da colaboração dos indivíduos para que o seu conhecimento se torne “conhecimento organizacional”. Os indivíduos podem colaborar de duas formas: tornando explícito seu conhecimento (através de registros escritos, vídeos, gravações, registro de discussões e outros) ou pela transferência do conhecimento para outros indivíduos, gerando o conhecimento tácito em grupo (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Ao explorar a literatura, Cunha e Ferreira (2011) apontam diversas modelagens relacionadas com a forma com que indivíduos e grupos dentro das organizações interagem (colaboram) com o objetivo de criar e transferir conhecimento. Os autores selecionaram quatro formas, com o objetivo de desenvolver um modelo analítico:

- a) tradutores: operadores do conhecimento e objetos de fronteira, que configuram a arquitetura colaborativa apresentada por Duguid e Brown (2001), que se baseia no conceito de comunidades de prática e em como o conhecimento é transferido entre elas;
- b) construção de Ba: modelo baseado em Nonaka e Konno (1998), que identifica um “espaço” onde o conhecimento é criado e transferido em espiral a partir do indivíduo, passando pelos grupos de indivíduos e se transformando em conhecimento explícito da organização. Existem quatro diferentes Ba relacionados com a natureza e forma de transferência de conhecimento;
- c) agentes focalizadores: modelo que trata a transferência de conhecimento sob a ótica de redes, onde elementos posicionados em diferentes pontos da rede atuam como elementos de transferência do conhecimento entre organizações (Oliveira Junior & Fleury, 2001); e
- d) transferência de conhecimento prático: modelo que assume que o conhecimento está presente em toda a organização, em contínua evolução mesmo em tarefas mais simples, e que não é possuído apenas por especialistas reconhecidos pelas organizações como fonte do conhecimento (Dixon, 2000).

Em se tratando de transferência de conhecimento, Simonin (1999) afirma que longe de ser prontamente ou facilmente transferido do criador para o usuário de uma tecnologia, o conhecimento enfrenta barreiras e é relativamente imóvel, ou seja existe uma inércia do conhecimento. Transferência de conhecimento depende de como o conhecimento pode ser facilmente transportado, interpretado e absorvido (Attewell, 1992; Tiemessen *et al.* 1997; Kogut & Zander, 1992; Hamel *et al.*, 1989).

Avellar e Araujo (2009) afirmam que diversos são os fatores que podem interferir na transferência de conhecimento. Convencionalmente tendem-se a culpar primariamente fatores emocionais como principais barreiras para transferência de conhecimento, contudo, podem existir outros fatores como:

- i. dificuldade da empresa em identificar e acessar o conhecimento realmente valioso para se transferir,
- ii. capacidade de absorção do conhecimento;
- iii. falta de similaridades entre os conhecimentos da unidade emissora e receptora;
- iv. causas ambíguas e relacionamentos árdus entre receptor e emissor; e,
- v. diferenças/distância cultural.

Hansen, Nohria, e Tierney (1999) descrevem duas maneiras utilizadas pelas empresas para gerenciar o conhecimento. Em algumas empresas, a estratégia centra no computador. O conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em bancos de dados, onde ele pode acessado e usado facilmente por qualquer pessoa na empresa. A essa maneira eles chamaram de estratégia de codificação. Em outras empresas, o conhecimento está intimamente ligado à pessoa que o desenvolveu e é compartilhado principalmente por meio da interação entre as pessoas. O objetivo de computadores em tais empresas é ajudar as pessoas a comunicar o conhecimento, não para armazená-lo. A isso eles chamaram de estratégia de personalização.

Lemos e Joia (2012) identificaram na literatura científica alguns indicadores relevantes à disseminação do conhecimento tácito. I - o conhecimento tácito é obtido por meio de processos individuais internos, como experiência, reflexão, internalização e talento individual (Grant, 2007; Haldin-Herrgard, 2000; Kim, 1993; Leonard & Sensiper, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997; Szulanski, 1996). II - o componente pessoal é determinante para o compartilhamento do conhecimento tácito. As pessoas trabalham e interagem dentro das organizações (Disterer, 2003; Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997; O'dell; Grayson, 1998; Sun & Scott, 2005).

2.2.1 Indicadores de Transferência de Conhecimento

Lemos e Joia (2012) identificaram dez indicadores associados à transferência de conhecimento tácito nas empresas, agrupados em três grandes fatores: aspectos idiossincráticos dos profissionais: estratégia de gestão do conhecimento e estrutura organizacional conforme tabela abaixo:

Tabela 1. Indicadores associados à transferência de conhecimento tácito.

Indicadores / fatores	Referencial bibliográfico
Fator idiossincrático dos profissionais	
Confiança mútua	Davenport e Prusak (2003); Joia (2006); Foos, Schum e Rothenberg (2006)
Tipo de conhecimento valorizado	Haldin-Herrgard (2000); Leonard e Sensiper (1998); O'Dell e Grayson (1998)

Linguagem comum	Bou-Llusar e Segarra-Ciprés (2006); Leonard e Sensiper (1998); Haldin-Herrgard (2000); Disterer (2003); Davenport e Prusak (2003)
Gerenciamento individual do tempo	Leonard e Sensiper (1998); Roberts (2000); Fahey e Prusak (2001); Haldin-Herrgard (2000); Grover e Davenport (2001); Davenport e Prusak (2003)
Estratégia de gestão do conhecimento	
Tipo de treinamento	Leonard e Sensiper (1998); Disterer (2003); Joia (2007); Stewart (1998); Murray e Peyrefitte (2007); Nonaka e Takeuchi (1997)
Transmissão do conhecimento	O'Dell e Grayson (1998); Nonaka e Takeuchi (1997); Joia (2007); Leonard e Sensiper (1998); Hansen, Nohria e Tierney (1999)
Reconhecimento e relacionamento	Haldin-Herrgard (2000); O'Dell e Grayson (1998); Leonard e Sensiper (1998); Hansen, Nohria e Tierney (1999); Szulanski (1996); Davenport e Prusak (2003); Joia (2006); Disterer (2003)
Estrutura organizacional	
Rede de relacionamento	Disterer (2003); O'Dell e Grayson (1998); Szulanski (1996); Davenport e Prusak (2003)
Hierarquia	Joia (2006); O'Dell e Grayson (1998); Disterer (2003); Fahey e Prusak (2001); Szulanski (1996); Sun e Scott (2005)
Poder	Davenport e Prusak (2003); Disterer (2003); Szulanski (1996); Drucker (2002); Haldin-Herrgard (2000); Sun e Scott (2005); Leonard e Sensiper (1998); Glazer (1998)

Fonte: Adaptado de Lemos e Joia (2012)

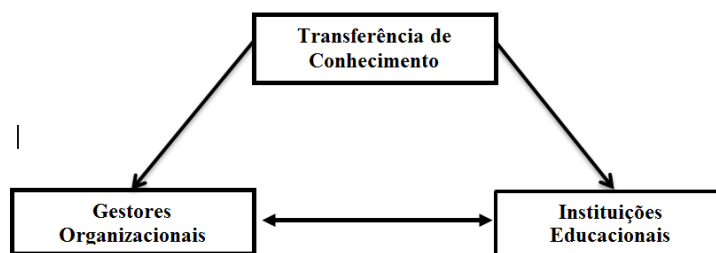
1. **Gerenciamento individual do tempo:** retrata se as pessoas possuem tempo suficiente para o compartilhamento de conhecimento tácito na organização.
2. **Linguagem comum:** objetiva verificar se as pessoas na organização têm facilidade em expressar, por linguagem comum, o conhecimento tácito que possuem.
3. **Confiança mútua:** verifica a existência de uma relação de confiança entre os indivíduos que permita a transferência do conhecimento tácito na organização.
4. **Rede de relacionamento:** verifica se na organização é possível identificar as pessoas que possuem os conhecimentos de que se necessita.
5. **Hierarquia:** verifica se as pessoas que possuem conhecimento tácito, independentes da posição hierárquica que ocupam estão acessíveis.
6. **Reconhecimento e recompensa:** verifica se a organização recompensa a transferência do conhecimento tácito entre seus membros.
7. **Tipo de treinamento:** verifica se a organização prioriza treinamentos personalizados para seus funcionários.
8. **Transmissão de conhecimento:** verifica se a transmissão de conhecimento na empresa ocorre majoritariamente pela interação entre as pessoas.
9. **Poder:** analisa se o conhecimento é visto como uma fonte de poder na organização.
10. **Tipo de conhecimento valorizado:** verifica a aceitação, pelos membros da organização, de sugestões e ideias que não são suportadas por dados e fatos.

A partir do referencial teórico, pretende-se avaliar a transferência do conhecimento tácito administrativo nas Instituições de Ensino Superior no Estado do Mato Grosso. Para tal apresentaremos a seguir os procedimentos metodológicos que nortearão a pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sob o prisma da literatura pesquisada, o presente trabalho adotará uma abordagem metodológica exploratória. A meta é entender os fatores que influenciam a transferência de conhecimento tácito administrativo entre os gestores da área de ensino de administração em Instituições de Ensino Superior no Estado do Mato Grosso.

O presente estudo parte do pressuposto de que o conhecimento tácito se origina e é aplicado nas mentes dos seres humanos, e é, portanto, difícil de ser gerenciado. (Lemos & Joia, 2012). Os gestores tendem a se adaptar a nova contextualização, sendo pressionados a reverem seus métodos e processos. Neste contexto, apresentam-se de forma esquemática as categorias analíticas do estudo em questão:



Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso do tipo seccional. Método que permite estabelecer relações entre as categorias analíticas e verificar as condições em que tais relações estabelecem (Richardson, 1999; Creswell, 2010; Yin, 2005). Foram selecionadas 39 Instituições de Ensino Superior, presentes em 22 municípios mato-grossenses, atingindo um total de 56 endereços eletrônicos de coordenadores conforme lista disponibilizada pelo Conselho Regional de Administração-CRA/MT (algumas Instituições de Ensino Superior possuem mais de um curso de graduação da área de administração, como é o caso da UFMT, que possui 03 cursos).

Yin (2005) ressalta que o estudo de caso é uma das formas de pesquisas identificadas nas ciências sociais voltadas à compreensão de fenômenos sociais complexos, e permite uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, com o objetivo de estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, opiniões, atitudes, crenças, etc. São habitualmente utilizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, em organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (Gil, 1991).

Para a mensuração das questões fechadas, foram utilizadas afirmativas com alternativas de resposta dentro da escala de Likert (Lemos & Joia, 2012): (5) Concordo Totalmente: aplica-se totalmente o fundamento descrito na afirmação; (4) Concordo Parcialmente: aplica-se em sua maioria o fundamento descrito na afirmação; (3) Não concordo nem concordo: existem dúvidas se o fundamento é aplicado em sua maioria ou minoria; (2) Discordo Parcialmente: não aplica o fundamento descrito em sua maioria e (1) Discordo Totalmente: não aplica o fundamento descrito. Para as questões abertas foram analisados os casos de incidência e tendência nas respostas.

Portanto, se limita ao estudo da realidade das Instituições de Ensino Superior da área de ensino de administração no Estado de Mato Grosso em determinado período de sua história, com o objetivo de analisar a transferência do conhecimento tácito administrativo.

A pesquisa híbrida, que segundo Edmondson e Mcmanus (2007) o uso de métodos qualitativos e quantitativos para investigar os mesmos fenômenos, são filosoficamente consistentes, e são paradigmas que podem ser razoavelmente integrados dentro de um estudo. (Greene, Caracelli; Graham, 1989; Morgan; Smircich, 1980; Sale, Lohfeld; Brazil, 2002; Yauch; Steudel, 2003).

3.1 Coleta e tratamentos dos dados

Utilizou-se questionário com questões pré-estabelecidas, abertas e fechadas, disponibilizados através de questionário eletrônico Google Docs no período de 08 a 11 de maio de 2013. Para uma população de 56 endereços eletrônicos, tendo um retorno de 19 questionários válidos para a amostra.

O questionário foi desenvolvido de acordo com os objetivos desta pesquisa e fazem parte das fontes primárias. Foram desenvolvidas 10 afirmativas de acordo com os quesitos de análise de Lemos e Joia (2012): 1 Gerenciamento individual do tempo; 2. Linguagem comum; 3. Confiança mútua; 4. Rede de relacionamento; 5. Hierarquia; 6. Reconhecimento e recompensa; 7. Tipo de treinamento; 8. Transmissão de conhecimento; 9. Poder e 10. Tipo de conhecimento valorizado. Foram elaboradas questões abertas para averiguar determinadas tendências e fatores não presentes no questionário.

Os 19 respondentes conforme Figura 01, trabalham em sua maioria entre dois a dez anos na instituição de ensino superior (68,42%) e destes 57,90% estão na função entre dois a cinco anos. Embora fosse uma questão aberta e não obrigatória 18 entrevistados responderam a questão sobre a formação, sendo que a grande maioria é composta de mestres 66,67%, 16,67% de doutores e o mesmo índice de pós-graduados.

Para tratamento dos dados foram utilizados a ferramenta Microsoft Excel, analisando por agrupamentos as questões seguindo a estrutura proposta por Lemos e Joia (2012):

- a. fatores idiossincráticos;
- b. fatores da estratégia de gestão do conhecimento;
- c. fatores da estrutura organizacional.

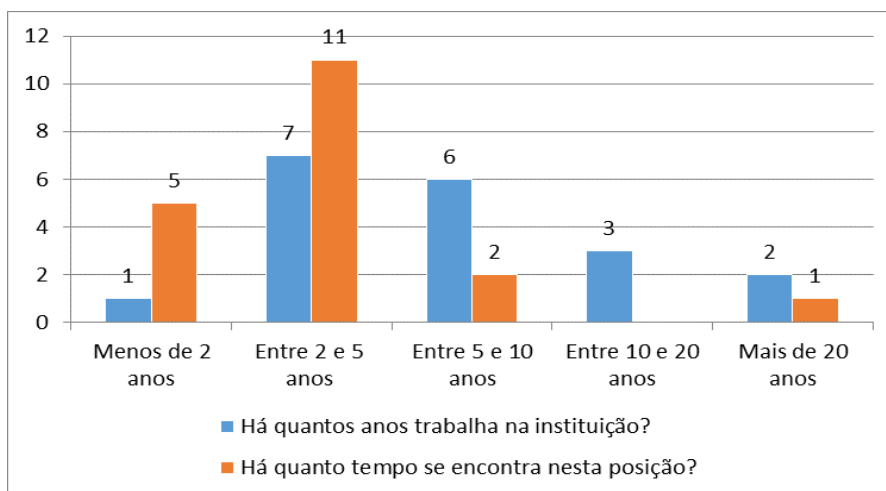


Figura 01: Há quantos anos trabalha na instituição e a quantos anos trabalha nesta função?
 Fonte: dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E SEUS RESULTADOS

Para as análises das questões seguir-se-á a estrutura proposta por Lemos e Joia (2012) analisando por agrupamentos. Inicialmente analisar-se-á os dados dos fatores idiossincráticos, em seguida os fatores da estratégia de gestão do conhecimento e por fim os fatores da estrutura organizacional.

Os **fatores idiossincráticos** são os fatores que dependem de características pessoais mais do que características organizacionais (Lemos; Joia, 2012). Nesse sentido os respondentes dos questionários nas Instituições de Ensino Superior do Estado do Mato Grosso, demonstraram possuir as características necessárias para a transferência do conhecimento tácito (sendo no mínimo de 84,21%, afirmativa 01, entre concordo parcialmente e concordo totalmente), conforme as afirmativas 01, 02 e 03 da figura 02 a seguir.

Por outro lado na afirmativa 10, embora a maioria tenha assinalado entre concordo parcialmente e concordo totalmente (57,90) sobre os colegas e superiores apreciarem sugestões e ideias que eu tenho, baseadas em meu próprio conhecimento, mesmo quando não tenho informação suficiente para consubstanciá-las, temos um índice de 15,79% de discordo parcialmente e totalmente e um índice de 26,32% de indiferença, perfazendo um total de 42,10% o que leva a crer que embora as características pessoais possam estar presentes nos respondentes do questionário, ainda não são aceitos por colegas e superiores.

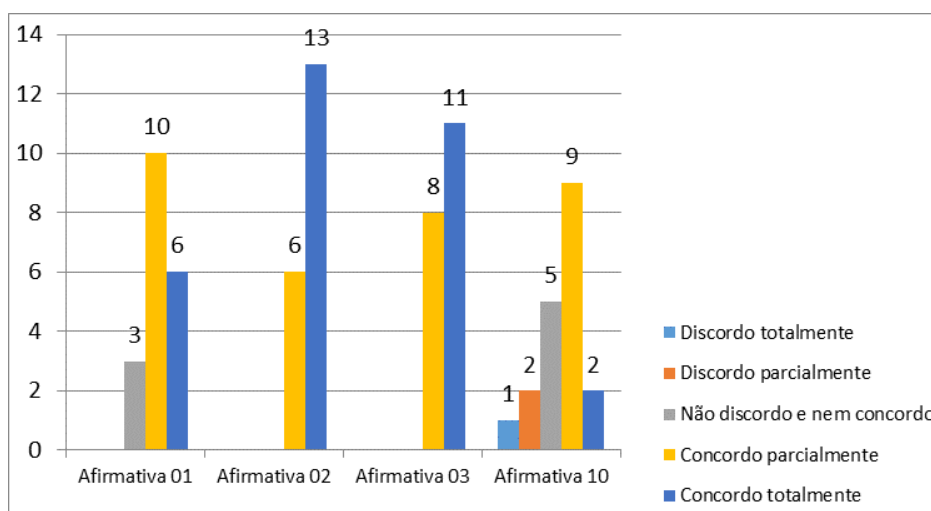


Figura 02: Afirmativa 01- Eu tenho tempo e oportunidade para compartilhar e receber conhecimento de outras pessoas.

Afirmativa 02- Tenho facilidade em compartilhar verbalmente o conhecimento que possuo.

Afirmativa 03 - Sinto-me seguro ao compartilhar informações e conhecimento com meus colegas.

Afirmativa 10 - Meus colegas e superiores apreciam sugestões e ideias que eu tenho, baseadas em meu próprio conhecimento, mesmo quando não tenho informação suficiente para consubstanciá-las.

Fonte: dados da pesquisa.

As informações acima corroboram o que observa Lemos e Joia (2012) quando afirmam que algumas formas de conhecimento tácito, como intuição e habilidades pessoais, não são consideradas valiosas pelas organizações e seus funcionários.

Os **fatores da estratégia de gestão do conhecimento** são os fatores que tratam da forma como a empresa lida com a estratégia de gestão do conhecimento (Lemos & Joia, 2012). Nesse sentido as Instituições de Ensino Superior do Estado do Mato Grosso, segundo os respondentes dos questionários, demonstraram que as em se tratando de gestão do conhecimento, necessitam aprimorar os procedimentos necessário para a transferência do conhecimento.

Em nenhuma das afirmativas conseguiu-se índices de concordância parcial ou total superior a rejeição. Na afirmativa 07 - quando necessito adquirir um conhecimento específico, a instituição indica um especialista para me auxiliar (63,16% de discordo totalmente e parcialmente. Na afirmativa 08 - quando necessito de algum conhecimento, a instituição me incentiva a buscá-lo com outros funcionários, obteve-se 47,37% de discordo parcialmente e totalmente, levando em conta que 10,53% não discordaram nem discordaram, temos de concordo totalmente e parcialmente somente 42,11%. Na afirmativa 06 – a instituição recompensa o resultado do trabalho realizado em equipe, o resultado fora ainda mais preocupante, 47,36% discordam parcial ou totalmente, contra 26,32 de respondentes que concordam parcialmente ou totalmente outros 26,32% não discordam e nem concordam.

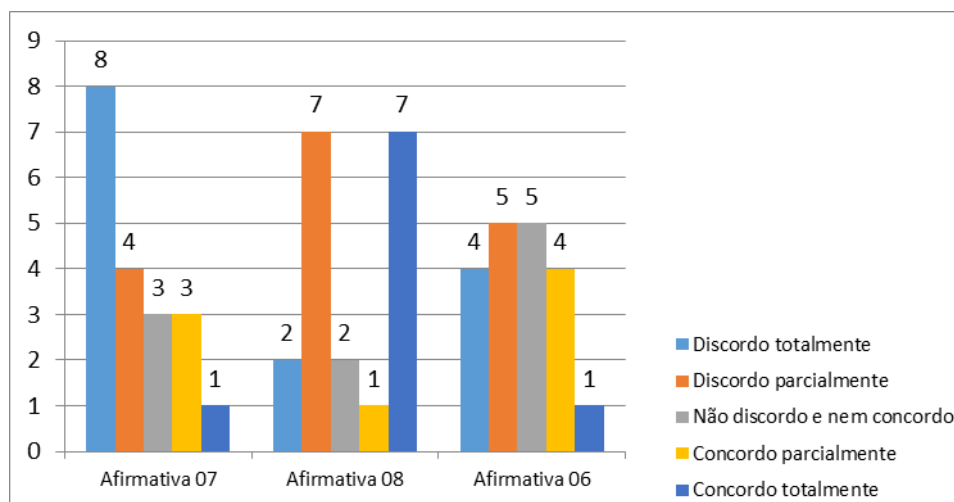


Figura 02: Afirmativa 07- Quando necessito adquirir um conhecimento específico, a instituição indica um especialista para me auxiliar.

Afirmativa 08- Quando necessito de algum conhecimento, a instituição me incentiva a buscá-lo com outros funcionários.

Afirmativa 06 - A instituição recompensa o resultado do trabalho realizado em equipe.

Fonte: dados da pesquisa.

Nesse agrupamento, fatores da estratégia de gestão do conhecimento, as instituições deixam a desejar quanto a auxiliar o indivíduo na busca do conhecimento, não indicando um especialista, ou algum funcionário que possa dar o suporte, muito menos recompensando o trabalho desenvolvido em equipe.

A chegada de novos funcionários, a transferência de funcionários entre áreas e a promoção de um funcionário demandam capacitação para adequá-los, o mais rápido possível, às suas novas atividades. O tipo de treinamento ministrado demonstra a propensão da empresa em priorizar a disseminação de conhecimento tácito. Para propiciar a transferência de conhecimento tácito exigem estratégias mais personalizadas, baseadas no contato pessoal e que

demandam mais tempo, como *coaching* e *mentoring*. Treinamentos formais, como aulas e palestras, permitem a troca de conhecimento explícito (Lemos & Joia, 2012; Nonaka & Takeuchi, 1997). Para que sejam incentivadas a compartilhar o conhecimento que possuem, as pessoas precisam ser adequadamente reconhecidas e recompensadas (Lemos & Joia, 2012).

Para Lemos e Joia (2012) e Hansen *et al.* (1999) a estratégia de transferência do conhecimento de uma organização tem foco nas pessoas ou na utilização de conhecimento codificado. Na primeira forma, a importância está no diálogo e na relação entre as pessoas, pois o conhecimento é compartilhado pelo contato pessoal. Na segunda, pressupõe que o conhecimento esteja armazenado em uma base de dados para poder ser acessado e utilizado por todos na organização.

Os **fatores da estrutura organizacional** são os fatores que tratam da forma como a estrutura organizacional propicia a transferência de conhecimento tácito (Lemos & Joia, 2012). Nesse sentido, a estrutura das Instituições de Ensino Superior do Estado do Mato Grosso, explicitam quem na instituição possui o conhecimento específico que pode ajudar no trabalho (afirmativa 04, 73,68% entre concordantes parcial e total), também aponta que os respondentes têm acesso às pessoas que detêm o conhecimento tácito de que necessito, independentemente do nível hierárquico em que se encontra (afirmativa 05, 73,68% entre concordantes parcial e total)

Por outro lado na afirmativa 10, 68,42% apontam que o conhecimento é fonte de poder na instituição. Em se tratando de estrutura organizacional, conforme figura 02 a seguir, as Instituições de Ensino Superior do Estado do Mato grosso não estão proporcionando a transferência do conhecimento, necessitando aprimorar o processo, pois entre o funcionário saber quem na instituição possui o conhecimento que pode lhe ajudar e ter acesso as pessoas, não garantem a transferência do conhecimento, principalmente quando este está sendo fonte de poder.

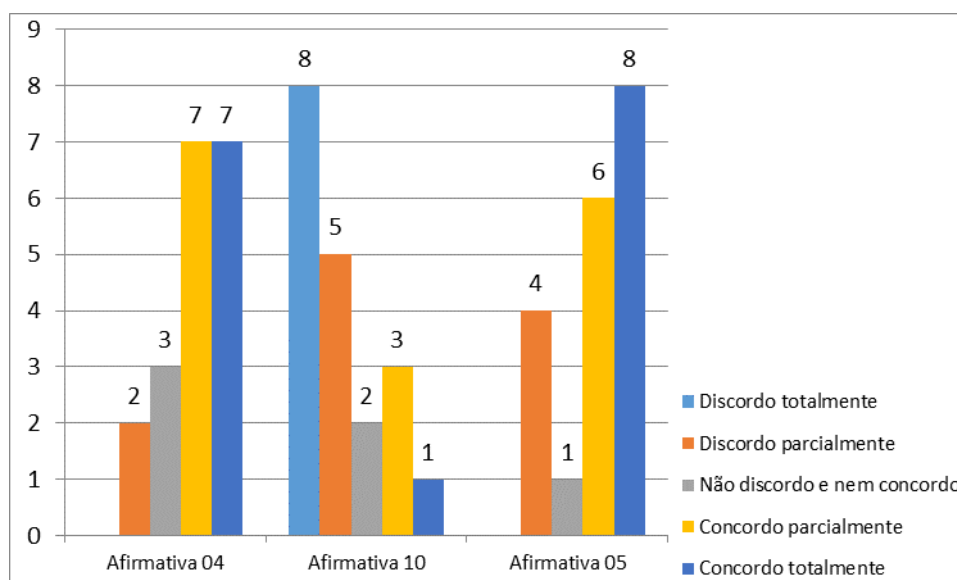


Figura 02: Afirmativa 04- Eu sei exatamente quem na instituição possui o conhecimento específico que pode ajudar o meu trabalho.

Afirmativa 10- O conhecimento não é fonte de poder na instituição.

Afirmativa 05 - Tenho acesso às pessoas que detêm o conhecimento tácito de que necessito, independentemente do nível hierárquico em que se encontra.

Fonte: dados da pesquisa.

O conhecimento pode ser utilizado para que um indivíduo ou grupo de indivíduos aumente sua esfera de poder na organização. Transferir esse conhecimento pode significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no emprego (Lemos & Joia, 2012).

Os resultados acima são corroborados pelas respostas na questão aberta, onde se motivou os respondentes a descreverem o processo de quando assumiu esse cargo/função, se ele teve algum suporte, recebeu algum treinamento, alguma preparação formal ou informal, como pode ser observado abaixo:

Relato 01 - “Ao assumir a atual função NÃO recebi qualquer treinamento ou ajuda”.

- Relato 02 - “Tive que buscar o apoio dos colegas para me orientarem”.
- Relato 03 - “Não houve qualquer tipo de treinamento as dúvidas eram tiradas no dia-a-dia com as pessoas mais experientes existentes nos departamentos”.
- Relato 04 - “Orientações de pessoas com mais experiência apenas, nenhum treinamento específico promovido pela instituição”.

Estão presentes nos relatos que as instituições não proporcionam qualquer tipo de treinamento, as dúvidas são tiradas no dia-a-dia com as pessoas mais experientes existentes dentro das instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi analisar a transferência de conhecimento tácito entre gestores da área de ensino de administração em Instituições de Ensino Superior no Estado do Mato Grosso. Como fruto dessa análise pode-se à luz de Lemos e Joia (2012) constatar que os respondentes dos questionários das instituições em se tratando de fatores idiossincráticos possuem as características necessárias para a transferência do conhecimento tácito. Por outro lado, ainda não são bem aceitos por colegas e superiores.

Os fatores da estratégia de gestão do conhecimento demonstraram que as instituições não desenvolvem estratégias de gestão do conhecimento. As mesmas necessitam aprimorar os procedimentos necessários para a transferência do conhecimento.

Quanto aos fatores da estrutura organizacional as Instituições de Ensino Superior do estado do Mato Grosso estão proporcionando a transferência do conhecimento, porém ainda necessitam de aprimorar este processo, pois em muitos casos esse conhecimento está sendo utilizado como fonte de poder, o que acaba dificultando ainda mais a transferência do conhecimento.

Nos depoimentos constatou-se que as instituições não proporcionam qualquer tipo de treinamento, as dúvidas são tiradas no dia-a-dia com as pessoas mais experientes existentes dentro das instituições. Como o conhecimento está sendo utilizado como fonte de poder, pode surgir certa subserviência para acessar esse conhecimento.

5.1 Indicações de futuros estudos

O presente estudo foi desenvolvido em instituições mato-grossenses de ensino superior da área de administração, seria importante analisar se tais características sobre a transferência de conhecimento tácito estão presentes em outras áreas das instituições, bem como em outras instituições e em outras regiões do país e do mundo.

O estudo analisou a transferência de conhecimento tácito, futuros estudos poderiam verificar o efeito dessa transferência no desempenho empresarial, na conquista de vantagem competitiva sustentável.

Não fora objeto do estudo, fazer uma validação dos indicadores de transferência de conhecimento apresentados por Lemos e Joia (2012). Estudos futuros poderiam realizar tal validação.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E.. Review: **Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues**. MIS Quarterly, Vol. 25 No, pp. 107–136, 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3250961>> Acesso em maio de 2013.
- ALMEIDA, M. B.. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Universidade Federal de Minas Gerais. 2006. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG_Almeida.pdf>. Acesso em maio de 2013.
- AVELLAR, A. F.; ARAUJO, A. R.. **Transferência de Conhecimento e Criação de Valor em Fusões e Aquisições (F&A) Internacionais: Estudo do caso AKWAN-GOOGLE**. Enampad. São Paulo, September 2009.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S.. **Avaliação das capacidades internas de uma empresa**. In P. E. do Brasil (Ed.), Administração Estratégica e Vantagem Competitiva (pp. 63 – 94). São Paulo, 2007.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A.. **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**. Quarterly, Administrative Science Technology, 1990. 35(Special Issue Mar), 128–152
- CRESWELL, J. H.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (3rd ed., p. 296). Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUNHA, A. J. M.; FERREIRA, M. A. T.. **Transferência de conhecimento em empresas multinacionais estudo de caso na indústria de papel**. Perspectivas em Ciência da Informação, 2011. 16, n.4, o, 95–118.

- Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1305>>. Acesso em maio de 2013.
- EARL, M. J.. **Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy.** Journal of Management Information Systems, 2001. Vol. 18. N. pp. 215–233.
- EDMONDSON, A. M. Y. C.; MCMANUS, S. E.. **Methodological fit in management field research.** Academy of Management Review, 2007. 32(4), 1155–1179.
- GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Ed. Atlas 1991. (3 ed., p. 207)
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T.. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard business review, 1999. 77(2), 106–16, 187. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10387767>>. Acesso em maio de 2013.
- LAM, A.. **Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective.** Danish Research Unit For Industrial Dynamics, october, 1998. (22), 61. Disponível em: <http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/wp98-22.pdf>. Acesso em maio de 2013.
- LEMONS, B.; JOIA, L. A.. **Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações : um estudo exploratório.** Gestão & Produção, 2012. v. 19, n. , 233–246. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2012000200001&script=sci_arttext>. Acesso em maio de 2013.
- NONAKA, I.. **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creatio.** Organization Science, 1994. Vol. 5, No, 14 – 37. Disponível em: <[http://www.jstor.org/sici?sici=1047-7039\(199402\)5:1<14:ADTOOK>2.0.CO;2-G](http://www.jstor.org/sici?sici=1047-7039(199402)5:1<14:ADTOOK>2.0.CO;2-G)>. Acesso em maio de 2013.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1997. (16, Ed. p. 360).
- POPADIUK, S.; CHOO, C. W.. **Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?** International Journal of Information Management, 2006. 26(4), 302–312. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011
- RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social.** São Paulo: Ed. Atlas, 1999. (3rd ed.)
- SIMONIN, B. L.. **Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances.** Strategic Management Journal, 1999. 20(7), 595–623. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199907)20:7<595::AID-SMJ47>3.0.CO;2-5
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I.. **Facilitando a criação de conhecimento – Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005. (3rd ed.)

7 Apêndice

Questionário: transferência de conhecimento tácito.

Esta pesquisa objetiva analisar a transferência de conhecimento tácito administrativo em Instituições de Ensino Superior matogrossenses.

Conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) é o resultado da interpretação das informações, podendo ser descrita sob duas formas: explícito e tácito.

Explícito: quando o mesmo pode ser facilmente armazenado (procedimentos, regras de conduta, registros escritos, transcrições de conversas, arquivos eletrônicos, gravações, vídeos, etc.), sendo mais fácil sua transferência e seu compartilhamento;

Tácito: sendo associado aos indivíduos ou grupos de indivíduos. É altamente pessoal e difícil de formalizar, é baseado nas ações e experiências de um indivíduo, ou seja, “[...] criado aqui e agora, em um contexto prático específico” (p. 66). Na organização, estaria explicitado na forma de diferentes repertórios, histórias, rotinas, práticas, regras e valores organizacionais.

Para a mensuração, foram utilizadas afirmativas com alternativas de resposta dentro da escala de Likert conforme abaixo:

- (5) Concordo Totalmente: aplica-se totalmente o fundamento descrito na afirmação.
- (4) Concordo Parcialmente: aplica-se em sua maioria o fundamento descrito na afirmação.
- (3) Não discordo nem concordo: existem dúvidas se o fundamento é aplicado em sua maioria ou minoria.
- (2) Discordo Parcialmente: não aplica o fundamento descrito em sua maioria.
- (1) Discordo Totalmente: não aplica o fundamento descrito.

Parte superior do formulário

01-Eu tenho tempo e oportunidade para compartilhar e receber conhecimento de outras pessoas. *

02-Tenho facilidade em compartilhar verbalmente o conhecimento que possuo. *

03-Sinto-me seguro ao compartilhar informações e conhecimento com meus colegas. *

04-Eu sei exatamente quem na instituição possui o conhecimento específico que pode ajudar o meu trabalho. *

- 05-Tenho acesso às pessoas que detêm o conhecimento tácito de que necessito, independentemente do nível hierárquico em que se encontra. *
- 06-A instituição recompensa o resultado do trabalho realizado em equipe. *
- 07-Quando necessito adquirir um conhecimento específico, a instituição indica um especialista para me auxiliar. *
- 08-Quando necessito de algum conhecimento, a instituição me incentiva a buscá-lo com outros funcionários. *
- 09-O conhecimento não é fonte de poder na instituição. *
- 10-Meus colegas e superiores apreciam sugestões e ideias que eu tenho, baseadas em meu próprio conhecimento, mesmo quando não tenho informação suficiente para consubstanciá-las. *
- 12-Descreva o processo de quando você assumiu esse cargo/função. Você teve algum suporte, recebeu algum treinamento, alguma preparação formal ou informal? *
- 13-Nome (não é obrigatório)
- 14-Idade (não é obrigatório)
- 15-Há quantos anos trabalha na instituição? *
- Menos de 2 anos Entre 2 e 5 anos Entre 5 e 10 anos Entre 10 e 20 anos Mais de 20 anos
- 16-Qual a sua posição na instituição? *
- 17-Há quanto tempo se encontra nesta posição? *
- Menos de 2 anos Entre 2 e 5 anos Entre 5 e 10 anos Entre 10 e 20 anos Mais de 20 anos
- 18-Qual a sua escolaridade? (não é obrigatório)