

Transferência do conhecimento tácito - Proposta de modelo e teste em curso preparatório

Transfer of tacit knowledge - Proposal of model and test in preparatory course

Cristiana Fernandes de Muylder*, **Jefferson Lopes La Falce**

Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais (FACE), Belo Horizonte, MG, Brasil

Mário Eustáquio Nogueira Gomes

Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil

Renata Giacomini

Faculdade Santa Rita (FASAR), Conselheiro Lafaiete, MG, Brasil

RESUMO

Este artigo buscou analisar os fatores percebidos como relevantes para a Transferência de conhecimento tácito em uma instituição preparatória de ensino superior de acordo com modelo anteriormente utilizado em setor de base tecnológica por Lemos (2008) e Mendes (2014). Para alcançar esse objetivo realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa utilizando um questionário com tratamento dos dados por meio de análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais. O modelo adotado de Transferência do conhecimento tácito incluiu as dimensões: Modelo organizacional, Estrutura organizacional, Estratégia de Gestão e Fatores idiossincráticos. Na modelagem de equações estruturais nenhuma das dimensões analisadas foram consideradas significativas à Transferência do conhecimento tácito na organização em questão. As dimensões Fatores idiossincráticos, Estrutura organizacional e Estratégia de Gestão exibiram forças em sentido contrário à Transferência do conhecimento tácito e a dimensão Modelo organizacional não influenciou de forma positiva ou negativa a Transferência do conhecimento tácito na organização pesquisada. Isso proporcionou reflexões na organização onde ocorreu a análise do modelo e indica que estudos em outros segmentos são necessários para avançar na relação entre a Transferência do conhecimento tácito e as dimensões analisadas.

PALAVRAS-CHAVE: Transferência do conhecimento; Modelo organizacional; Fatores idiossincráticos; Estrutura organizacional; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This article seeks to analyze the factors perceived as relevant to the transfer of tacit knowledge in a preparatory institution of higher education according to the model previously used in technology-based industry by Lemos (2008) and Mendes (2014). To achieve this goal we carried out a descriptive and quantitative research using a questionnaire with data processing through exploratory factor analysis and structural equation modeling. The adopted model of tacit knowledge transfer included the dimensions: organizational model, organizational structure, management strategy and idiosyncratic factors. In structural equation modeling any of the analyzed dimensions were considered significant to the transfer of tacit knowledge in the organization in question. The dimensions idiosyncratic factors, organizational structure and management strategy exhibited strength in the opposite direction to the transfer of tacit knowledge and organizational model size did not influence positively or negatively the transfer of tacit knowledge in the research organization. This provided reflections in the organization where it occurred, and model analysis also indicates that studies in other segments are needed to advance the relationship between the transfer of tacit knowledge and the dimensions analyzed.

KEYWORDS: Knowledge transfer; Organizational model; Idiosyncratic factors; Organizational structure; Knowledge management.

Submissão: 24 janeiro 2018

Aprovação: 20 março 2018

*Cristiana Fernandes De Muylder

Doutorado em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Professora Titular e Pesquisadora da Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais (FACE). Coordena o Grupo de Pesquisa (GEICE/CNPq). Endereço: Av. Afonso Pena, 3880, 1º andar, 30.130-009, Belo Horizonte, MG, Brasil.

E-mail: cristiana.muylder@fumec.br

Mário Eustáquio Nogueira Gomes

Mestrado Profissional em Sistemas de Informações e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais (FACE). Professor do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG- MG).

E-mail: mario.gomes@ifmg.edu.br

Jefferson Lopes La Falce

Doutorado em Administração pela Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais (FACE). Professor e pesquisador da FUMEC. Professor Orientador da Fundação Dom Cabral. Pesquisador do Grupo de Pesquisa GEICE/CNPq. Consultor de Planejamento no CEFET/MG.

E-mail: jefferson.falce@fumec.br

Renata Giacomini

Doutora em Administração pela Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais (FACE). Professora na Faculdade Santa Rita (FASAR). Pesquisadora do Grupo de Pesquisa GEICE/CNPq.

E-mail:

renatagiacomini84@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aborda a relação existente entre conhecimento tácito e fatores relevantes à transferência de conhecimento em uma instituição de ensino pré-vestibular. A partir da visão de Nonaka e Takeuchi (2008), entende-se que a organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, sendo este processo contínuo e feito nos dois sentidos.

A maioria das organizações tem dificuldades em fazer a transferência do tácito para o explícito, apesar de algumas terem graus diferentes de aprendizagem neste processo (Senge, 2009; Davenport & Prusak, 1988) e, segundo Lévy (1999) este aprendizado gera as competências adquiridas e que devem ser aplicadas nas organizações.

No setor do ensino este processo também se faz presente e deve-se gerenciar a transferência do conhecimento sendo que, de acordo com Drucker (1993) observa-se que o valor da organização se relaciona também à contribuição gerada à sociedade e isto pode ser refletido na atuação de seus funcionários.

No caso estudado desta instituição de ensino pré-vestibular, o valor percebido refere-se ao conhecimento tácito transferido que envolve diversos agentes como: professores, alunos e secretários.

Como a Transferência do conhecimento tácito faz parte da cultura organizacional, a partir do pressuposto de que a cultura organizacional gera mudança e que as mudanças instigam ou estimulam a Transferência do conhecimento tácito, a pesquisa busca relacionar o Modelo organizacional, Estratégia e Gestão do conhecimento, Estrutura organizacional e Fatores idiossincráticos em um ambiente empresarial, com os fatores relevantes à Transferência do conhecimento tácito em um ambiente de ensino privado.

A pesquisa busca também analisar um modelo que agrupa dois estudos anteriores sobre a Transferência do conhecimento tácito, realizado inicialmente, em petrolífera brasileira por Lemos (2008) com outro estudo realizado em empresas de base tecnológica realizado por Mendes (2014) e aplicá-lo no contexto de uma instituição de ensino sob o olhar dos funcionários.

O problema desta pesquisa é: Quais dimensões estão relacionadas à Transferência do conhecimento tácito numa instituição de ensino preparatório para ensino superior?

O objetivo geral foi analisar quais dimensões e variáveis são percebidas como relevantes para Transferência de conhecimento tácito em uma instituição de ensino preparatório para ensino superior.

Justifica-se o estudo pois, de acordo com Lemos (2008) a gestão do conhecimento tem se preocupado com o conhecimento dentro das organizações empresariais de porte tecnológico e deve-se explorar novos contextos como proposto em instituições de ensino e particularmente dos cursos preparatórios. A função do curso preparatório para graduação é a transferência do conhecimento, processo fundamental para que o aluno adquira as habilidades e competências necessárias à sua aprovação para ingresso numa instituição de ensino superior (Piunti, 2009).

Busca-se, portanto, contribuir com estudos aplicados sobre a transferência do conhecimento e, em especial, dar continuidade a estudos anteriores que focam o ambiente empresarial, como Lemos (2008) e Mendes (2014).

O artigo está estruturado em cinco partes. A introdução abordou tema, problema, objetivo e justificativas, seguida do referencial teórico. Após vem a metodologia, os resultados e discussões e finaliza com as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Revisão da literatura

O modelo analisado envolve a relação entre a Transferência do conhecimento tácito e as dimensões: Modelo organizacional, Estratégia de Gestão do Conhecimento, Estrutura organizacional e Fatores idiossincráticos (Figura 1).

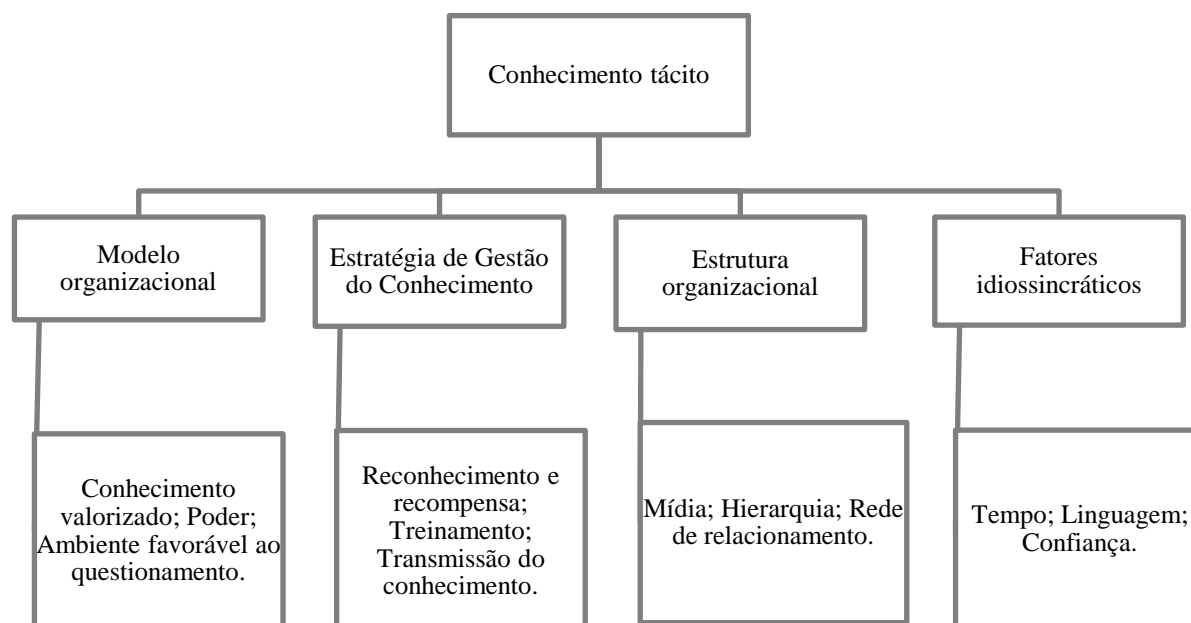


Figura 1 – Modelo de Transferência do conhecimento tácito
Fonte: Adaptado de Lemos, 2008; Mendes, 2014.

Para que as empresas alcancem vantagem competitiva a partir do conhecimento, devem transferi-lo de forma efetiva pela organização onde, segundo Lemos (2008) e Castro, Diniz, Duarte, Dressler e Carvalho (2013), o processo envolve dificuldade na aquisição do conhecimento externo, em sua transformação, aplicação e incorporação nas rotinas organizacionais. Tornet e Paz (2006) afirmam que não existe consenso sobre como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas e isso vai ao encontro da reflexão de Simões e Duarte (2009) quando indicam que a transferência do conhecimento é determinada pela cultura organizacional e pode ser compreendida como permanente e espontânea.

Apesar desta visão de transferência não planejada entre as pessoas, existem diferentes formas e alternativas da organização praticar a gestão do conhecimento que podem gerar diferentes resultados no processo de compartilhamento e aprendizagem (De Muylder et al., 2014).

Em uma instituição de ensino este cenário é o mesmo quanto a necessidade de gerir o conhecimento e permitir transferência do conhecimento. O modelo contempla quatro categorias de variáveis.

2.1.1 Modelo organizacional

Ferreira (2015) afirma que a organização precisa de coerência e compatibilidade na modelagem de diversas variáveis para alcançar eficiência, eficácia e efetividade das ações. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de adequação à tarefa ou função da organização. No sentido de adequar o Modelo organizacional à estrutura e aspectos que podem estar relacionados à Transferência do conhecimento tácito, tem-se as seguintes variáveis:

- Conhecimento valorizado – Davenport e Prusak (1998) definem que o conhecimento pode ser relevante no processo de conhecimento organizacional, pois os autores indicaram em seus estudos que empresas contratam funcionários com mais experiência que inteligência ou escolaridade entendendo que o valor do conhecimento aplicado desenvolvido ao longo do tempo pode ser comprovado. Sendo assim, esta variável foi incorporada à dimensão Modelo organizacional e buscou-se verificar a aceitação ou percepção dos membros da organização quanto a sugestões e ideias (Lemos, 2008; Mendes, 2014);

- Poder - Existe estreita relação entre poder e saber e, de acordo com Zanon (2012), quanto mais se estuda, mais se abrem oportunidades, o que segue a visão de Drucker (1993), que indica que o poder aliado à responsabilidade gera desempenho. Segundo Chaves e Arnaud (2016), outros estudiosos ainda indicaram que a humanidade confirma que, quem tem acesso ao conhecimento pode utilizá-lo a seu favor e garantir poder sobre outros. Portanto, no modelo proposto, o poder foi estabelecido como indicador relacionado ao conhecimento percebido ou reconhecido;
- Ambiente favorável ao questionamento – Senge (2009) afirma que a organização que se compromete com o ambiente e estimula a visão pessoal e a verdade pode se desenvolver melhor, utilizando como base para esta afirmativa a visão que o indivíduo com esta competência gera oportunidade e domínio a partir do conhecimento obtido (Davenport & Prusak, 1998). Neste sentido, esta variável foi contemplada no modelo indicado se a organização possui ou não ambiente favorável ao questionamento e crítica do trabalho de colegas.

2.1.2 Estratégia de Gestão do Conhecimento

O conhecimento tácito, ao contrário do explícito, não pode ser encontrado de forma estruturada em documentos, formulários, dentre outros e, para obtê-los, é necessário utilizar diferentes estratégias. O acesso ao conhecimento é a forma de valorização da organização (Davenport & Prusak, 1998). Neste sentido, as variáveis desta dimensão são:

- Reconhecimento e recompensa - O reconhecimento público de um bom desempenho, no próprio ambiente de trabalho ou até além de suas fronteiras, é um bom instrumento de incentivo, mas deve ser utilizado com critérios claros que encorajem o compartilhamento de conhecimento (Rocha, 2007; Terra, 2001). Um sistema de recompensa também pode ser utilizado com critérios claros, para evitar o desestímulo de quem não recebe (Rocha, 2007) assim como, anteriormente, Davenport e Prusak (1998) chamam a atenção para a relevância dos gestores incentivarem ou propiciarem a geração do conhecimento. Assim, o reconhecimento e a recompensa são consideradas variáveis relacionadas à Transferência do conhecimento tácito no modelo;
- Treinamento - Para Lemos (2008) independentemente do tipo de treinamento adotado pela organização, a atividade pode ser considerada estratégia que demonstra propensão da empresa em priorizar a disseminação do conhecimento tácito. Leite e Loft (2013) preconizam que o treinamento necessita ser planejado para assegurar específicos e eficácia na disseminação do conhecimento. E, ainda, quando ocorre este planejamento e reconhecimento das pessoas envolvidas, os resultados obtidos a partir deste, são melhores (Rocha 2007). Esta variável faz parte do modelo analisado e visa identificar se a organização prioriza treinamentos personalizados para seus funcionários;
- Transferência do conhecimento - Davenport e Prusak (1998) afirmam que o principal objetivo da transferência do conhecimento é melhorar a capacidade da organização se adaptar, gerar valor e sustentabilidade. Tornet e Paz (2006) ainda indicam que quando os funcionários buscam compartilhar o conhecimento conseguem aprender continuamente com a experiência do grupo e gerar maior conhecimento ou qualificação. Sendo assim, tem-se que lembrar que a transmissão do conhecimento e posterior absorção são o processo de transferência e não somente sua disponibilização (Davenport & Prusak, 1998).

2.1.3 Estrutura organizacional

Drucker (1993) indica que a produtividade dos funcionários está relacionada ao conhecimento que é base das tarefas a desenvolver e que esta disposição em buscar conhecimentos e aprender permite

a superação de novos desafios. Pensando em toda a estrutura da organização e cadeia de comando e autoridade, pode-se relacionar a forma como o conhecimento é compartilhado ou liderado (Chiavenato, 2008). As variáveis, quanto à Estrutura organizacional, tratadas no modelo são:

- Rede de relacionamento - A forma como a comunicação ocorre na organização e gera Transferência de conhecimento tácito indica motivo relevante para formar e manter relacionamentos como indicado por Castro, Bulgacov e Hoffman (2011). A rede de relacionamento passa a ser um indicador considerado relevante à Transferência do conhecimento tácito na organização no modelo;
- Hierarquia – De acordo com Rocha (2007) a Estrutura organizacional com muitos níveis pode ter maior dificuldade ou distorção no processo de comunicação e, conseqüentemente, menor chance de compartilhamento de conhecimentos. Esses níveis hierárquicos podem ser considerados desnecessários e indicar burocracia assim como Nonaka e Takeuchi (2008) relacionaram esta característica a inércia ou inibição à mudanças ou ainda ausência de novas ideias ou conceitos. Considerando que Rocha (2007) ainda indica a importância do acesso à informação, esta variável foi contemplada no modelo como gerador de transferência de conhecimento;
- Mídia - Os recursos proporcionados pela mídia facilitam a transferência do conhecimento dentro de uma organização, segundo Davenport e Prusak (1998) e podem superar as barreiras citadas por Mendes (2014) que sugere que não se pode afirmar que a mídia resolve as barreiras de disseminação de conhecimento, mas pode permitir que haja um meio de comunicação. Neste sentido, o modelo busca descrever mídias adotadas pelas organizações e percepção acerca da transferência do conhecimento.

2.1.4 Fatores idiossincráticos

O conhecimento é individual, logo, associar características de comportamento peculiar dos indivíduos dentro de uma organização é premente, uma vez que podem ajudar a identificar os elementos facilitadores e inibidores à Transferência do conhecimento tácito. Nonaka e Takeuchi (2004) reportam que o conhecimento tácito pode ser compreendido como um conhecimento idiossincrático, subjetivo, guardado de forma altamente individualizada, e um *know-how* prático obtido em anos de experiência e interação direta dentro do domínio da profissão. Portanto, serão discutidas as variáveis desta dimensão tratadas no modelo:

- Tempo - Para Davenport e Prusak (1998) é responsabilidade dos gestores atentar quanto ao tempo necessário para aprender e permitir a gestão do conhecimento. De acordo com Lemos (2008), a ausência desta gestão do tempo para aprender e transferir conhecimento é um fator que impede a Transferência do conhecimento tácito e, por isso, faz parte das variáveis do modelo;
- Linguagem – O idioma e como se transmite são determinantes, segundo Davenport e Prusak (1998), no processo de transferência do conhecimento e a comunicação que envolve o emissor e o receptor depende desta combinação (Tornet & Paz, 2006). Ainda pode-se relacionar a linguagem à possibilidade de refletir acerca das informações e conceitos transmitidos no processo de aprendizagem, segundo Rocha (2007) e, por isso, esta variável pertence ao modelo analisado;
- Confiança - A variável confiança também foi contemplada no modelo analisado. Entende-se por confiança a relação entre empresa e funcionários e a possibilidade de compartilhamento de conhecimento o que gera o mercado ou fluxo do conhecimento na organização (Davenport & Prusak, 1998; Terra, 2001). De acordo com Castro et al. (2011) a confiança é construída ao longo da convivência e tempo e envolve outras variáveis como honestidade, disposição e eficácia.

3 METODOLOGIA

A pesquisa deste estudo se configura como descritiva e quantitativa, pois teve o objetivo de mensurar as intensidades dos indicadores ao ambiente favorável à Transferência do conhecimento tácito em uma instituição de curso preparatório para ensino superior. Quanto ao método, foi classificado como pesquisa de campo e classificada como um estudo de casos contemporâneo, pois ocorre simultaneamente ao acontecimento dos fatos, o que não diferencia em termos de trabalho de uma pesquisa antiga (Gil, 2008).

A pesquisa foi realizada numa instituição de ensino pré-vestibular fundada em 1998, atualmente presente em sete cidades do Estado de Minas Gerais, Brasil. Possui um quadro de 81 funcionários distribuídos da seguinte forma: um diretor geral, um coordenador geral, quatro coordenadores de área, um diretor de recursos humanos, 57 professores, 11 secretárias e seis auxiliares de limpeza. Essa estrutura funcional dá suporte ao total aproximado de 1.200 alunos, distribuídos em vários níveis e cursos preparatórios. A população da pesquisa envolvida neste estudo, chamada também entrevistados/respondentes foi composta de professores e secretárias da instituição, totalizando 57 professores e 11 secretárias.

Em contraste, o tamanho da amostra pode ser consideravelmente menor quando se trabalha com a modelagem de equações estruturais utilizando o método *Partial Least Square* PLS (*Structural Equations Modeling* - SEM-PLS). Uma regra empírica para estimativas robustas em SEM-PLS é ter um tamanho de amostra maior ou igual a dez vezes o número de itens que formam o indicador formativo com o maior número de itens (se houver indicador formativo) (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995) ou dez vezes o maior número de setas diretas a um particular construto do modelo estrutural.

Porém, geralmente, aceitando a regra empírica de dez vezes para o PLS, pode-se chegar a níveis não aceitáveis de poder estatístico (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Somente em casos de tamanhos de efeitos realmente grandes os níveis de poder estatístico estariam em limites aceitáveis utilizando a regra empírica de dez vezes. De acordo com Chin (1998, p. 306), devem-se utilizar as tabelas de poder para regressão (Cohen, 1992) para determinar o tamanho mínimo de amostra exigido. Dessa forma, o tamanho amostral para esta pesquisa deverá ser, no mínimo, de 38 para testar as hipóteses com nível de 5% de significância com tamanho de efeito grande. A pesquisa foi realizada com 59 respondentes, sendo que havia 42 variáveis, totalizando 2.478 respostas. Não houve célula em branco no banco de dados.

O questionário foi dividido em duas partes: na primeira, buscou-se identificar as características dos participantes, criando quatro perguntas sobre: idade, sexo, tempo na empresa e escolaridade. A segunda parte foi formada por 38 perguntas fechadas, com base na escala de Likert de cinco pontos (concordo totalmente a discordo totalmente), relativas às dimensões do modelo proposto nesse artigo, a saber: Fatores idiossincráticos (tempo, linguagem e confiança), Modelo organizacional (conhecimento valorizado, poder, ambiente favorável), Estrutura organizacional (mídia, hierarquia, rede de relacionamento), Estratégia de Gestão (reconhecimento e recompensa, treinamento e transmissão e armazenamento do conhecimento) e Transferência do conhecimento tácito.

Importante destacar que foi realizado pré-teste para identificar dificuldades e problemas no questionário, bem como o questionário e todo o projeto foram submetidos a um comitê de ética para sua aprovação.

Após o término da coleta, todos os dados foram submetidos a uma análise fatorial e análise de modelagem de equações estruturais. A função dessa análise é pinçar as variáveis de primeira ordem: tempo, linguagem, confiança, conhecimento valorizado, poder, ambiente favorável, rede de relacionamento, hierarquia, mídia, reconhecimento e recompensa, treinamento e transmissão e armazenamento do conhecimento e transformá-los num indicador para as variáveis de segunda ordem. As dimensões Fatores idiossincráticos, Modelo organizacional, Estrutura organizacional e Estratégia de Gestão são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura

de mensuração, foi adotada a abordagem *two-step*. Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a análise fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (Mingoti, 2007).

Já o modelo de mensuração e modelo de regressão foram realizados utilizando-se o Método PLS. Modelos de equações estruturais são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Mingoti, 2007).

De acordo com Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), a SEM é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariada, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que ela permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez. Para verificar a qualidade do ajuste, foram utilizados o R^2 e o GoF. O R^2 representa, em uma escala de zero a 100, o quanto as variáveis independentes explicam as dependentes, sendo que, quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVE das variáveis com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0 a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que, quanto mais próximo de 100%, melhor o ajuste (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

A seguir serão descritos as análises e os resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Em relação as variáveis demográficas, a amostra foi composta, em sua maioria, pelo sexo masculino (59,32%). Quanto à escolaridade a amostra foi considerada heterogênea, composta por 33,90% de respondentes graduados, 20,34% pós-graduados e 20,34% com mestrado. A idade média dos respondentes foi de 35,83 anos, com desvio-padrão de 7,52 anos. A última variável da característica demográfica foi o tempo de empresa, sendo a média da amostra igual a 5,16 anos, tempo mínimo igual a 0,33 ano e o máximo 13 anos.

Em relação as análises descritivas das variáveis quantitativas, foram adotadas ferramentas estatísticas específicas, como: desvio-padrão, frequências absolutas e relativas, intervalo de confiança e média.

Como é possível perceber em relação a etapa descritiva de análise (Tabela 1), em relação ao construto tempo, todos os respondentes concordaram que o tempo é importante. Os intervalos *bootstrap* estritamente positivos evidenciam que os respondentes tenderam a concordar com essas questões, Q1 (Eu tenho tempo e oportunidade para compartilhar e receber conhecimento de outras pessoas) e Q3 (Estou sempre disponível para compartilhar meu conhecimento com outras pessoas quando solicitado). A questão Q2 (A empresa incentiva que eu tenha tempo para compartilhar o conhecimento que possuo com outras pessoas) evidencia que as pessoas possuem tempo e estão disponíveis para compartilhar o conhecimento, mas a empresa não está incentivando os funcionários de forma satisfatória a compartilharem o conhecimento entre si.

Em relação ao fator linguagem, observa-se que houve concordância em todas as questões, visto que os intervalos *bootstrap* foram estritamente positivos e a maior concordância média ocorreu no item Q4 (Tenho facilidade em compartilhar o conhecimento que possuo), ressaltando que as pessoas na empresa estão dispostas a compartilhar e apresentam facilidade em compartilhar esse conhecimento. Quanto aos itens Q5 (Conheço e entendo todas as terminologias usadas na empresa) e Q6 (Todos os documentos da empresa possuem linguagem clara e de fácil entendimento), verificou-se que, além das pessoas terem facilidade em compartilhar o conhecimento e estarem familiarizadas com as terminologias da empresa, elas acham a linguagem utilizada clara e de fácil entendimento.

A respeito do fator confiança, os entrevistados discordaram que não há confiança na empresa. Constata-se que apenas houve concordância significativa com o item Q7 (Sinto-me seguro ao

compartilhar informações e conhecimento com meus colegas), porém a maioria dos respondentes discordou mais do item Q8 (Só compartilho meu conhecimento com colegas que também compartilham seu conhecimento comigo) e do item Q9 (Só compartilho meu conhecimento com os colegas com quem tenho mais afinidade), porém com menos intensidade. Destaca-se que, na empresa, existe um clima de confiança mútua.

Tabela 1 - Análise descritiva das variáveis das dimensões

Variáveis		Média	DP	IC - 95% ¹
Tempo	Q1	0,60	0,38	[0,50; 0,70]
	Q2	0,36	0,37	[0,26; 0,45]
	Q3	0,60	0,45	[0,48; 0,72]
Linguagem	Q4	0,64	0,35	[0,54; 0,72]
	Q5	0,40	0,48	[0,28; 0,51]
	Q6	0,53	0,36	[0,45; 0,63]
Confiança	Q7	0,75	0,30	[0,67; 0,81]
	Q8	-0,56	0,44	[-0,67; -0,45]
	Q9	-0,39	0,50	[-0,52; -0,26]
Conhecimento valorizado	Q10	0,36	0,44	[0,25; 0,47]
	Q11	0,58	0,32	[0,49; 0,65]
	Q12	0,67	0,32	[0,59; 0,75]
Poder	Q13	-0,04	0,65	[-0,20; 0,12]
	Q14	0,11	0,54	[-0,03; 0,25]
	Q15	0,64	0,31	[0,56; 0,70]
Ambiente favorável	Q16	0,15	0,45	[0,03; 0,25]
	Q17	0,42	0,40	[0,32; 0,53]
	Q18	0,49	0,40	[0,39; 0,59]
Rede de relacionamento	Q19	0,53	0,38	[0,43; 0,63]
	Q20	0,04	0,62	[-0,13; 0,20]
	Q21	-0,37	0,46	[-0,48; -0,25]
Hierarquia	Q22	0,64	0,31	[0,56; 0,71]
	Q23	0,65	0,30	[0,58; 0,73]
	Q24	0,63	0,34	[0,54; 0,71]
Mídia	Q25	0,15	0,50	[0,02; 0,27]
	Q26	0,31	0,46	[0,18; 0,42]
	Q27	-0,21	0,46	[-0,34; -0,09]
Reconhecimento e recompensa	Q28	0,30	0,37	[0,20; 0,38]
	Q29	0,11	0,47	[-0,01; 0,24]
	Q30	0,58	0,36	[0,48; 0,66]
Treinamento	Q31	0,16	0,48	[0,04; 0,29]
	Q32	0,34	0,49	[0,22; 0,45]
	Q33	0,42	0,44	[0,31; 0,53]
Transmissão e armazenamento do conhecimento	Q34	0,56	0,35	[0,48; 0,65]
	Q35	0,04	0,47	[-0,07; 0,16]
	Q36	0,45	0,29	[0,37; 0,52]
Transferência do conhecimento tácito	Q37	0,64	0,26	[0,58; 0,71]
	Q38	0,64	0,28	[0,58; 0,71]

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao conhecimento valorizado, detectou-se que os entrevistados concordaram que a empresa valoriza, aceita sugestões e que se sentem à vontade para opinar. Foi observado que todos os intervalos *bootstrap* foram estritamente positivos, indicando que houve concordância com os itens. Além disso, nota-se que o nível de concordância foi maior nos itens Q11 (A empresa conhece e valoriza minhas habilidades pessoais no meu trabalho) e Q12 (Sinto-me à vontade para sugerir, opinar

com meus superiores em reuniões). Porém, o item Q10 (Meus colegas e superiores apreciam sugestões e ideias que eu tenho baseadas em meu conhecimento, mesmo quando não tenho informação suficiente para sustentá-las), apesar de ser aceito pelos entrevistados, não alcançou o mesmo resultado dos itens anteriores.

No tocante ao fator poder, as pessoas concordaram que o conhecimento é fonte de poder na empresa e que se sentem à vontade em compartilhar esse conhecimento. Houve concordância com o item Q15 (Sinto-me à vontade para sugerir, opinar e contribuir com ideias na empresa) e discordância com o item Q13 (O conhecimento não é fonte de poder na empresa). No item Q14 (Sou valorizado pelo meu conhecimento e não pelo conhecimento que compartilho), o intervalo de *bootstrap* continha o valor zero, realçando que os respondentes não tendem a concordar nem discordar dessas questões.

No fator ambiente favorável, os respondentes tenderam a concordar com todos os itens, dado que os intervalos *bootstrap* foram estritamente positivos. Isso mostra que na empresa existem cultura, respeito e diálogo aberto. Além disso, o nível de concordância foi maior no item Q18 (Existem diálogos abertos, honestos, reflexivos e críticos na empresa), seguido do item Q17 (Sinto-me à vontade para ter opinião diferente a respeito de um assunto na empresa) e com menos intensidade o item Q16 (A cultura da empresa favorece o questionamento do trabalho de colegas), destacando que a cultura da empresa precisa melhorar para atingir os mesmo índices do respeito e diálogo aberto.

Em relação ao fator rede de relacionamento, as pessoas concordam que conhecem quem detém o conhecimento na empresa, mas na hora de procurar o conhecimento não seguem determinada ordem (sentido) na empresa. Isso pode ser verificado pela concordância com o item Q19 (Eu sei exatamente quem na empresa detém o conhecimento específico que pode ajudar o meu trabalho) e da discordância com o item Q21 (Desconheço quem detém o conhecimento mais profundo de determinado assunto na empresa). Não houve concordância nem discordância com o item Q20 (Quando preciso de ajuda procuro quem está mais próximo ou com quem tenho mais afinidade no meu trabalho e não quem detém mais conhecimento sobre o assunto), visto que o intervalo *bootstrap* contém o zero.

Quanto ao fator hierarquia, houve concordância com todos os itens, demonstrando que, na empresa, as pessoas são incentivadas, sentem-se à vontade e têm acesso a todos que detêm o conhecimento, uma vez que os intervalos *bootstrap* foram estritamente positivos.

Acerca do fator mídia, houve concordância com os itens Q25 (A mídia que mais utilizo para interagir com pessoas na empresa, cujo conhecimento é importante para meu trabalho, é a conversa pessoal) e Q26 (A mídia que mais utilizo para interagir com pessoas na empresa cujo conhecimento é importante para meu trabalho é pelas redes sociais ou telefone), revelando que a mídia mais utilizada na empresa são o diálogo, redes sociais e telefone. Por outro lado, o intervalo *bootstrap* foi estritamente negativo, acentuando que houve discordância com o item Q27 (Adquiro todo conhecimento de que preciso na empresa lendo memorandos, relatórios e afins). Mesmo utilizando a conversa pessoal e os sistemas eletrônicos para interagir, verifica-se que o uso de ler memorandos, relatórios e afins, não é uma atividade comum na empresa. Tal procedimento pode ser por vontade própria das pessoas ou por não existirem tais documentos na empresa.

Considerando o fator reconhecimento e recompensa, os entrevistados concordaram com os itens Q28 (A empresa encoraja e recompensa o resultado do trabalho realizado em equipe) e Q30 (Gosto de compartilhar todo o meu conhecimento com outras pessoas, pelo simples fato de auxiliar a todos que precisam dentro da empresa), sublinhando que gostam de compartilhar o conhecimento e que a empresa encoraja e recompensa o trabalho em equipe. Por outro lado, não houve discordância nem concordância com o item Q29 (Sinto-me motivado a compartilhar o conhecimento que possuo com outras pessoas, pois a empresa valoriza e recompensa essa atitude), dado que o intervalo *bootstrap* contém o valor zero.

No tocante ao fator treinamento, houve concordância com todos os itens, visto que, os intervalos foram estritamente positivos, sendo que o item Q33 (Os funcionários mais experientes são incentivados pela empresa a transmitir seu conhecimento aos mais novos) apresentou o maior nível médio de concordância. O item Q32 (Todos na empresa são treinados nas suas atividades específicas) apresentou médio nível de concordância e o item Q31 (Quando necessito adquirir um conhecimento

específico, a empresa indica um especialista para me auxiliar) foi o que apresentou o menor nível de concordância.

No fator transmissão e armazenamento do conhecimento, os entrevistados concordaram com os itens Q34 (Quando necessito de algum conhecimento, a empresa incentiva que o busque com outros funcionários) e Q36 (As pessoas detêm a maior parte do conhecimento que a empresa possui). Isso comprova que existe, na empresa, uma cultura de transferência de conhecimento entre os funcionários internos e outros profissionais de fora da empresa. No entanto, não concordaram nem discordaram do item Q35 (Existe uma base de dados do conhecimento na empresa na qual encontro qualquer informação de que necessito), visto que o intervalo *bootstrap* contém o zero.

Os entrevistados concordaram com os itens do construto Transferência do conhecimento tácito Q37 (Eu compartilho o conhecimento tácito que possuo com os meus colegas) e Q38 (Meus colegas compartilham comigo o conhecimento tácito que possuem), confirmando que as pessoas na empresa compartilham o conhecimento, uma vez que os intervalos *bootstrap* foram estritamente positivos.

4.1 Análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais

A análise fatorial exploratória contou com as análises de dimensionalidade, validade convergente e a confiabilidade das variáveis de primeira ordem. Na verificação da confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) (Chin, 1998). Na verificação da validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981).

Para mensurar a dimensionalidade das variáveis, foi utilizado o critério de Kaiser (1958), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na análise fatorial exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto.

A Tabela 2 mostra os resultados para a validade e qualidade das variáveis, sendo importante destacar que, na coluna AVE, verifica-se que todas as variáveis ficaram acima de 0,4, logo, atingiram validação convergente. No que se refere a validação, é necessário que cada construto deva ter valor acima de 0,60 em, pelo menos, uma das colunas de AC e CC. Nota-se que, pelo AC alguns fatores ficaram menores que 0,60 (tempo, poder, mídia, reconhecimento e recompensa e transmissão e armazenamento do conhecimento), porém, todos os fatores apresentaram valores de CC acima de 0,60. Dessa forma, pode-se considerar que as variáveis atingiram os níveis exigidos de confiabilidade. Percebe-se ainda, que os valores da coluna de KMO estão acima de 0,5, valor mínimo para validação. Portanto, de acordo com os valores de KMO, concluiu-se que o ajuste da análise fatorial foi adequado em todos os fatores. Na coluna de dimensionalidade, observa-se, de acordo com o critério de Kaiser (1958), que todas variáveis foram unidimensionais, ou seja, cada questão apresentada mede apenas um único conceito.

Tabela 2 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade das variáveis

Variáveis	Itens	AVE ¹	AC ²	CC ³	KMO ⁴	Dim. ⁵
Tempo	3	0,45	0,38	0,63	0,57	1
Linguagem	2	0,81	0,75	0,83	0,50	1
Confiança	2	0,85	0,82	0,86	0,50	1
Conhecimento valorizado	3	0,58	0,61	0,73	0,61	1
Poder	2	0,65	0,45	0,69	0,50	1
Ambiente favorável	3	0,56	0,60	0,71	0,62	1
Rede de relacionamento	2	0,78	0,71	0,80	0,50	1
Hierarquia	3	0,75	0,83	0,84	0,68	1
Mídia	2	0,67	0,50	0,71	0,50	1
Reconhecimento e recompensa	2	0,67	0,51	0,71	0,50	1
Treinamento	3	0,64	0,72	0,77	0,60	1
Transmissão e armazenamento do conhecimento	3	0,46	0,35	0,63	0,54	1
Transferência do conhecimento tácito	2	0,75	0,66	0,77	0,50	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como na análise fatorial exploratória, para verificar a validade convergente dos fatores, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) para a AVE e, na verificação da validade discriminante, foi utilizado novamente o critério dos mesmos autores, que garante a validade discriminante quanto à variância extraída (AVE) de um construto. Para validar a confiabilidade, foram utilizados o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC).

Uma vez criados e validados os indicadores, um novo modelo é apresentado na Tabela 3. Sendo assim, concluiu-se que o construto Fatores idiossincráticos estão sendo formados apenas pelo fator confiança. O construto Modelo organizacional está sendo formado pelos fatores conhecimento valorizado e ambiente favorável. Já o construto Estrutura organizacional está sendo formado apenas pelo fator hierarquia. Por fim, o construto Estratégia de Gestão está sendo formado pelos fatores treinamento e transmissão e armazenamento do conhecimento.

Tabela 3 - Validação do modelo de mensuração final

Dimensões	Itens	AC ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	VCM ⁵
Fatores idiossincráticos	1	1,00	1,00	1	1,00	0,09
Modelo organizacional	2	0,54	0,81	1	0,68	0,34
Estrutura organizacional	1	1,00	1,00	1	1,00	0,34
Estratégia de Gestão	2	0,32	0,75	1	0,56	0,04
Transferência do conhecimento tácito	2	0,66	0,86	1	0,74	0,06

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 mostra ainda que as dimensões Modelo organizacional e Estratégia de Gestão apresentaram valores de Alfa de Cronbach inferiores a 0,60, mas todas as dimensões apresentaram valores de confiabilidade composta acima de 0,60 e, dessa maneira, pode-se considerar que as dimensões apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade. Todos os resultados foram unidimensionais de acordo com o critério de Kaiser (1958) e tiveram AVE superiores a 0,40, indicando que houve validação convergente em todos eles. De acordo com o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) houve validação discriminante para as dimensões, visto que as AVE foram maiores que as respectivas variâncias compartilhadas máximas.

Após a validação do modelo, buscou-se a qualidade do ajuste, foram utilizados o R² e o GoF. O R² representa o quanto as dimensões independentes explicam a Transferência do conhecimento tácito. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVE das dimensões com a média dos R² do modelo, representado na Tabela 4.

Tabela 4 - Modelo estrutural

Endógena	Exógena	β	EP (β) ¹	IC - 95% ²	Valor-p	R ²
Transferência do conhecimento tácito	Fatores idiossincráticos	-0,14	0,15	[-0,45; 0,21]	0,338	8,95%
	Modelo organizacional	0,00	0,18	[-0,42; 0,38]	0,998	
	Estrutura organizacional	-0,24	0,17	[-0,54; 0,17]	0,168	
	Estratégia de Gestão	-0,05	0,13	[-0,36; 0,35]	0,692	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados indicados na Tabela 4, pode-se inferir que nenhum dos indicadores obteve valor-p<0,05, logo, tem-se que, nenhum indicador exerceu influência significativa sobre a Transferência do conhecimento tácito. O que foi de encontro ao pressuposto pelo modelo proposto por Lemos (2008) e Mendes (2014) que indicavam que ocorria relação entre as dimensões abordadas.

As variáveis exógenas: Fatores idiossincráticos, Modelo organizacional, Estrutura organizacional e Estratégia de Gestão só foram capazes de explicar 8,95% da Transferência de conhecimento tácito dentro da instituição em questão, portanto, com valores baixos como R²=8,95% e GoF=24,32%

confirma-se o fato de que as dimensões: Fatores idiossincráticos, Modelo organizacional, Estrutura organizacional e Estratégia de Gestão não são significativas para explicar a Transferência do conhecimento na instituição em questão, confirmando o que anteriormente foi descrito, que não ocorreu relação entre o construto Transferência do conhecimento e as quatro dimensões, apesar de terem sido descritas por autores diversos como Nonaka e Takeuchi (2004), Castro et al. (2011), Rocha (2007) e Davenport e Prusak (1998), além de Lemos (2008) e Mendes (2014).

O coeficiente β quantifica a força e o sentido das relações entre as dimensões. Na Tabela 4 esse coeficiente está em sintonia com o respectivo intervalo de confiança para as dimensões: Fatores idiossincráticos, Estrutura organizacional e Estratégia de Gestão essas forças agem em sentido contrário. Já no Modelo organizacional ela é nula. Este resultado não concorda com Ferreira (2015) e indica que a organização não tem coerência e compatibilidade das ações relacionadas às tarefas relacionadas à Transferência do conhecimento tácito.

A partir de tais considerações e análises, chegou-se a uma equação estrutural do modelo heurístico de conhecimento tácito na organização pesquisada (Figura 2).

$$E(TCT) = -0,14.FI + 0,00.MO - 0,24.EO - 0,05.EG$$

Figura 2 - Equação do modelo estrutural proposto
Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo final de conhecimento tácito numa instituição preparatória de ensino superior com os seus respectivos índices de validação é apresentado na Figura 3.

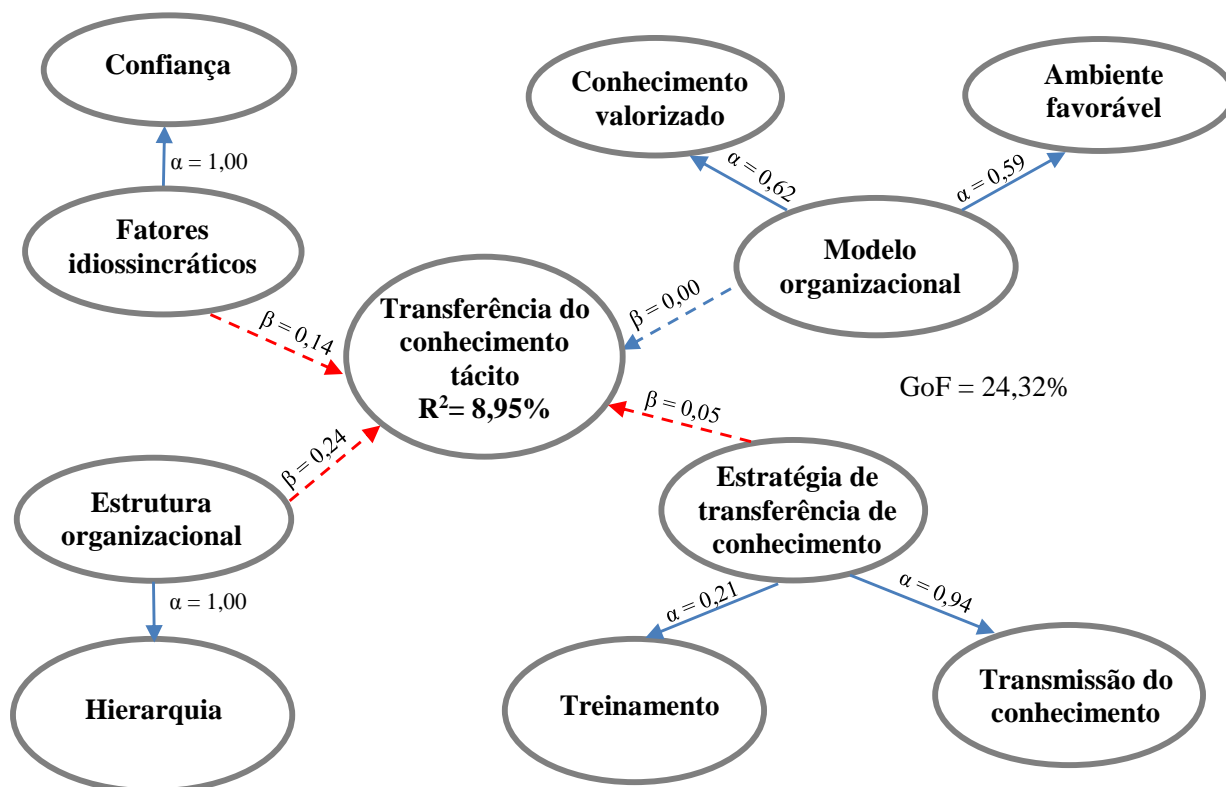


Figura 3 – Modelo da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o diagrama da Figura 3 com os seus respectivos índices, chegou-se à conclusão que nenhuma das dimensões analisadas (segunda ordem): Modelo organizacional, Estrutura organizacional, Estratégia de Gestão e Fatores idiossincráticos, foram significativas para justificar o construto formativo de primeira ordem (Transferência do conhecimento tácito) na instituição pesquisada. Isso discorda com o indicado, não somente por Lemos (2008) e Mendes (2014), como pelos autores que fundamentaram as variáveis envolvidas em cada uma das quatro dimensões envolvidas no modelo inicial testado como Nonaka e Takeuchi (2004), Davenport e Prusak (1998), Rocha (2007) e Castro et al. (2011).

A seguir serão expostas as conclusões, limitações da pesquisa e sugestão dos novos estudos.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste artigo foi analisar os fatores percebidos como relevantes para a Transferência de conhecimento tácito em uma instituição preparatória de ensino superior. Para alcançar este objetivo utilizou-se a pesquisa descritiva e quantitativa com base na aplicação de um questionário desenvolvido e proposto pelos autores deste estudo. Para as análises foram realizadas: análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais (SEM). O modelo heurístico proposto partiu de quatro dimensões reflexivas de segunda ordem e de doze fatores reflexivos para justificar a Transferência do conhecimento tácito.

Pode-se perceber, na amostra obtida que, a dimensão denominada Fatores idiossincráticos foi formada apenas pelo fator confiança. Os fatores tempo e linguagem não contribuíram, de forma significativa, para que os Fatores idiossincráticos fossem facilitadores à Transferência do conhecimento tácito. De acordo com os respondentes, a dimensão Modelo organizacional está sendo formada pelas variáveis conhecimento valorizado e ambiente favorável. A variável poder foi retirada, mesmo tendo alta contribuição, pois se apresentou em sentido contrário às outras variáveis. Já a Estrutura organizacional está sendo formada apenas pela variável hierarquia.

A dimensão Estratégia de Gestão está sendo formada pelas variáveis treinamento e transmissão e armazenamento do conhecimento. O modelo estrutural (*Inner Model*) avaliou como as dimensões ou reflexivos de segunda ordem: Modelo organizacional, Estrutura organizacional e Estratégia de Gestão e Fatores idiossincráticos, impactam sobre o construto formativo de primeira ordem na Transferência do conhecimento tácito. Os resultados ainda permitiram verificar que as dimensões Fatores idiossincráticos, Estrutura organizacional e Estratégia de Gestão exibiram forças em sentido contrário (influência negativa) a Transferência do conhecimento tácito, enquanto a dimensão o Modelo organizacional não influenciou, de forma positiva ou negativa, a Transferência do conhecimento tácito, na organização pesquisada.

6 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÃO DA PESQUISA

Em função de se tratar de um estudo de caso, os resultados aqui obtidos carecem de uma ampliação do escopo para elucidação da Transferência do conhecimento tácito, investigação que vem pautando as agendas de pesquisa sobre o tema de Gestão do Conhecimento (Tornet & Paz, 2006; Simões & Duarte, 2009; De Muylder et al., 2014). Outro fator limitador desse estudo foi o tamanho da população e, conseqüentemente, da amostra. Nesse sentido, a replicação da pesquisa em outras organizações públicas e privadas com populações maiores pode ser fundamental para elucidar a questão aqui proposta.

Ao final, concluiu-se que os resultados obtidos pela análise fatorial não confirmam a relação entre o construto Transferência do conhecimento tácito e as quatro dimensões que foram analisadas como esperado inicialmente e confirmado teoricamente por diversos autores como indicado nas discussões de argumentação do modelo aplicado. Apesar deste aspecto entende-se que a pesquisa forneceu dados relevantes aos agentes facilitadores da Transferência do conhecimento tácito da organização pesquisada e instiga novos estudos em diferentes setores que não foquem tecnologia como nos

modelos iniciais de Lemos (2008) e Mendes (2014) podendo ainda sugerir inclusão de novas dimensões como Cultura ou Inovação.

REFERÊNCIAS

- Barclay, D. W., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Castro, M., Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos interorganizacionais e resultados: Estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.
- Castro, J. M., Diniz, D. M., Duarte, R. G., Dressler, M., & Carvalho, R. B. (2013). Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: Um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas. *Revista de Administração Pública –RAP*, 47(5).
- Chaves, M., & Arnaud, R. C., Neto. (2016). Direito e arte: Uma simbiose necessária para uma construção mais humanista e crítica dos juristas. *Direito UNIFACS-Debate Virtual*, n. 191.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (14a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- De Muylder, C. F. de, Silva, R., Soares, F. C., Parreiras, F., Pardini, D., & Ziviani, F. (2014). Práticas de gestão do conhecimento e indicadores de geração da inovação. *Int J Knowledge Eng Manage (IJKEM)*, 3(7), 153-170.
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira.
- Ferreira, V. C. P. (2015). *Modelos de gestão*. Editora FGV.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed., 207 p.). São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling international marketing. *Advances in International Marketing*, 277-319.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.

- Leite, P. A. R., & Loft, T. C. C. (2013). *Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais*. Recuperado de http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf
- Lemos, B. N. (2008). *Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito: Evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira*. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Lévy, P. (1999). *O futuro da internet: Em direção a uma cibe democracia planetária* (v. 34). São Paulo: Ciberultura.
- Mendes, C. G. (2014). Transferência do conhecimento em empresas de base tecnológica. *Projetos e Dissertações em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*, 1(4).
- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: Uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Teoria da criação do conhecimento organizacional: Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Piunti, J. C. P. (2009). *Diferentes aprendizagens na perspectiva de alunos de um curso pré-vestibular comunitário*.
- Rocha, A. C. S. (2007). Fatores facilitadores e inibidores na implementação de gestão do conhecimento em uma associação de profissionais: O caso SAE Brasil. *Dissertação* (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica de São Paulo.
- Senge, P. M. (2009). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Simões, J. M. M., & Duarte, C. M. C. (2009). *Transferência do conhecimento nas instituições de ensino superior público em Portugal*. Cabo Verde: Redes e Desenvolvimento Regional.
- Terra, B. (2001). *A transferência de tecnologia em universidades empreendedoras: Um caminho para a inovação tecnológica*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Tornet, H. C., & Paz, M. G. T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94.
- Zanon, L. (2012). *A estreita relação entre o poder e o conhecimento*. Recuperado de <http://www.webartigos.com/artigos/a-estreita-relacao-entre-o-poder-e-o-conhecimento/83295/#ixzz4GNV5DRbX>. 2012