

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS-UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA**

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MAYARA SILVA LEAL

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO DA
EAD/UFGD**

Dourados/MS

2018

MAYARA SILVA LEAL

**TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E
IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO DA
EAD/UFGD**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Vaz Lopes

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Jair Soares Viana

Profa. Dra. Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira

Dourados/MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

L435t Leal, Mayara Silva

Transferência de Conhecimento e Implementação da Estratégia: um estudo de caso da EaD/UFGD [recurso eletrônico] / Mayara Silva Leal. -- 2018.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Antonio Vaz Lopes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2018.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Transferência de conhecimento. 2. Implementação da estratégia. 3. Ecologias de aprendizagem. 4. Mapa em redes. 5. Educação a distância. I. Lopes, Antonio Vaz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO DA EAD/UFGD

MAYARA SILVA LEAL

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Antônio Vaz Lopes, Dr.

Presidente

José Jair Soares Viana, Dr.

Avaliador

Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira, Dra.

Avaliador

Dedico este trabalho à memória de meu pai e à Universidade, pelas experiências que vivi e os profissionais que conheci.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar como os processos de transferência de conhecimento da Faculdade de Educação a Distância da Universidade Federal da Grande Dourados (EaD/UFGD) se relacionam a implementação da estratégia organizacional. A partir do referencial teórico, foi construído o modelo de "mapeamento da transferência de conhecimento", com intuito de levantar os tipos e meios de transferência de conhecimento mais frequentes na organização, considerando-se as ecologias formais e informais de aprendizagem. As ecologias de aprendizagem são consideradas como o local para a transferência de conhecimento e possibilitam aos indivíduos a reflexão de suas próprias crenças e pontos de vista quando imersos em novas relações com diferentes indivíduos e ambientes organizacionais. Por meio de entrevistas estruturadas, foi delineado o "mapa em redes", diante aos componentes externos que possibilitam que a estratégia da EaD/UFGD seja implementada — sob perspectiva da ampliação das políticas de acesso ao ensino superior e inclusão social nas universidades. Para tanto, como técnica de pesquisa foi realizado um estudo de caso partir da realização do estágio supervisionado pela pesquisadora no local da pesquisa. Sendo assim, constatou-se que o principal meio de transferência de conhecimento da EaD/UFGD foi o verbal, congruente com o principal tipo de indivíduo para indivíduo ao envolver interações informais significativas entre os membros organizacionais. Por fim, o processo de transferência de conhecimento entre a EaD/UFGD com os componentes organizacionais externos permite que sua estratégia seja implementada.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento, Implementação da estratégia, Ecologias de aprendizagem, Mapa em redes e Educação a distância.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify how the processes of knowledge transfer of the Distance Education Faculty of the Federal University of Grande Dourados (EaD/UFGD) relate to the implementation of the organizational strategy. Based on the theoretical framework, the "knowledge transfer mapping" model was constructed, aiming at raising the types and means of knowledge transfer more frequent in the organization, considering the formal and informal ecologies of learning. Learning ecologies are considered as the place for knowledge transfer and enable individuals to reflect on their own beliefs and points of view when immersed in new relationships with different individuals and organizational environments. Through structured interviews, the "network map" was drawn up, in view of the external components that allow the EAD/UFGD strategy to be implemented - with a view to broadening the policies for access to higher education and social inclusion in universities. To do so, as a research technique, a case study was carried out from the realization of the supervised stage by the researcher at the research site. Thus, it was found that the main means of knowledge transfer of EaD/UFGD was verbal, congruent with the main type of individual to individual when involving informal interactions between organizational members. Finally, the knowledge transfer process between EaD/UFGD and the external organizational components allows its strategy to be implemented.

Keywords: Knowledge transfer, Strategy implementation, Learning ecologies, Network mapping and Distance education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 ORGANIZAÇÃO DIALÉTICA: CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	13
2.2 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	14
2.2.1 Tipos de transferência de conhecimento	15
2.2.2 Meios de transferência de conhecimento	16
2.3 ECOLOGIAS DE APRENDIZAGEM	17
2.3.1 Ba: local de criação e transferência de conhecimento	17
2.4 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	17
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	21
3.1 Delineamento da pesquisa	21
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	22
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	24
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 Análise da transferência de conhecimento	27
4.2 Análise da implementação da estratégia organizacional	31
4.3 Análise de ecologias de aprendizagem	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A	

1 INTRODUÇÃO

A transferência de conhecimento é um elemento determinante no que se refere ao subcampo da aprendizagem organizacional. Os componentes organizacionais originam “novos” conhecimentos quando adquirem e transmitem informações de unidades organizacionais em nível de grupos, departamentos e entre organizações. A aprendizagem acontece quando os atores organizacionais obtêm o conhecimento coletivamente e o reconhecem como potencialmente útil (LEVITT; MARCH, 1991).

A aprendizagem organizacional emerge tanto de forma planejada quanto de modo espontâneo, a partir de sua própria prática ou resolução de problemas, especialmente pela memorização do histórico de aprendizagem em sistemas e métodos internos. O histórico de aprendizagem torna-se uma oportunidade estratégica para determinar o presente. Isso quer dizer que há uma profunda relação entre os processos de aprendizagem e a estratégia da organização (MOINGEON; EDMONDSON 1996).

Para tanto, organiza-se o trabalho a partir da seguinte pergunta de partida: como os processos de transferência de conhecimento da EaD/UFGD se relacionam a implementação da estratégia organizacional?

A partir da “teoria da estruturação” de Nonaka e Takeuchi (1997), os indivíduos desempenham papéis sociais na organização, recriam seu ambiente através de suas próprias ações e pontos de vista ao mesmo tempo que são por eles influenciados. O conhecimento é produto da interação entre o indivíduo e seu ambiente, sendo o ba um local metafórico para a criação e transferência de conhecimento. “Os participantes do ba trazem seus próprios contextos e, por meio das interações com os outros e o ambiente, mudam os contextos de ba, dos participantes e do ambiente.” (p. 100)

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar como os processos de transferência de conhecimento da EaD/UFGD se relacionam a implementação da estratégia organizacional.

1.2.1 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

I) Levantar os principais tipos e meios de transferência de conhecimento da EaD/UFGD.

II) Identificar os componentes organizacionais que contribuem para a implementação da estratégia organizacional.

III) Verificar as estratégias associadas à aprendizagem organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica na medida em que acrescenta informações sobre aplicações específicas do processo de transferência de conhecimento e da implementação da estratégia organizacional, o que tende a proporcionar eficiência na prestação de serviços de instituições de ensino, principalmente no que se refere à Faculdade de Educação a Distância. Na perspectiva acadêmica, acrescenta-se conhecimento às pesquisas no campo das teorias organizacionais, em razão da riqueza proporcionada por contribuições das abordagens como a social e tecnológica sobre a efetivação da transferência de conhecimento na organização. Há contribuições tanto do campo teórico quanto do prático devido a aplicação de um estudo descritivo sobre a implementação da estratégia organizacional, sobretudo, em observação sob quais ambientes o conhecimento e a aprendizagem são frutos.

O estudo das estratégias de transferência de conhecimento organizacional permite que haja a ampliação continuada das políticas de acesso ao ensino superior e inclusão social nas universidades. Torna possível o aprimoramento de práticas e métodos para mediação entre a universidade e comunidade, tal qual o delineamento de novos percursos e trajetórias para a implementação de estratégias de ensino e educação. A estratégia da EaD/UFGD pautou-se sob perspectiva da ampliação das políticas de acesso ao ensino superior e inclusão social nas universidades.

O presente trabalho estrutura-se do seguinte modo: o referencial teórico indica que a transferência de conhecimento é um fenômeno abrangente, afinal o conhecimento pode ser transferido pela interação de indivíduos e, de mesma forma, a partir do contato de indivíduos com sistemas tecnológicos, métodos, técnicas ou ambientes sociais e culturais da organização. A metodologia de pesquisa aponta as principais dimensões e subdimensões das variáveis estudadas. Foram investigadas a transferência de conhecimento e implementação da estratégia da EaD/UFGD por meio do método de análise documental e entrevista individual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Referente aos processos de aprendizagem e de conhecimento no campo dos estudos organizacionais, Easterby-Smith e Lyles (2011) sugerem um mapeamento inicial de quatro subdimensões que abordam os fenômenos associados a (i) aprendizagem organizacional, a (ii) organização que aprende, ao (iii) conhecimento organizacional e a (iv) gestão do conhecimento. Com base em pesquisadores como Richard Cyert, James March e Herbert Simon, os autores afirmam que a aprendizagem organizacional é orientada por processos de (a) aquisição, (b) transferência, (c) interpretação e (d) memorização do conhecimento no interior das organizações.

Por outro lado, a organização de aprendizagem é considerada uma espécie ideal de organização, capaz de produzir conhecimento através da prática e, portanto, aperfeiçoa continuamente métodos e técnicas de gestão. O subcampo do conhecimento organizacional emergiu em meados de década de 1990 e, por vezes, utiliza-se da filosofia para compreender e conceituar as naturezas do conhecimento. Já a gestão do conhecimento aplica técnicas nas formas de criar, medir, disseminar, armazenar e alavancar o conhecimento, a fim de melhorar o desempenho organizacional (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011).

Com base na análise quanto ao foco (processual ou de conteúdo) e quanto ao objetivo (teórico ou prescritivo), Easterby-Smith e Lyles (2011) propõem representar o campo dos estudos organizacionais a partir de um modelo visual em quatro quadrantes, em uma tradução livre (Figura 1):

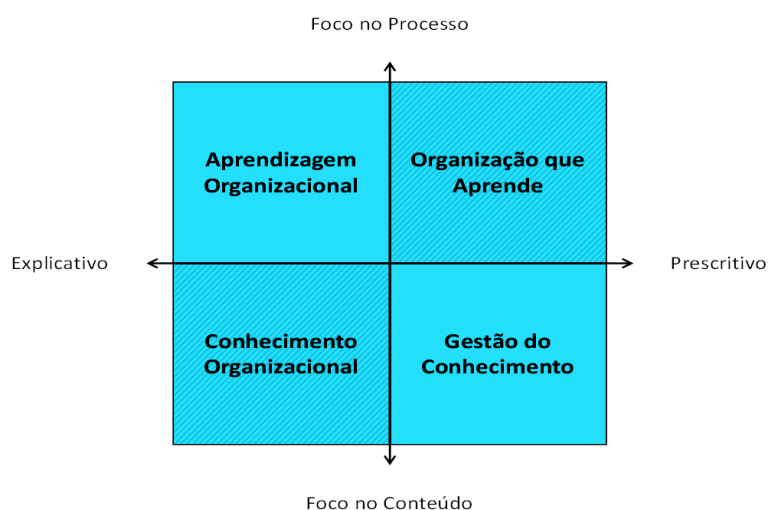


Figura 1: Os subcampos dos Estudos Organizacionais
Fonte: adaptado a partir de Easterby-Smith e Lyles (2011, p. 4).

De acordo com Blackler (1995), as naturezas do conhecimento na literatura especializada na aprendizagem organizacional são classificadas do seguinte modo: (i) conhecimento embutido — as habilidades conceituais e cognitivas obtidas a partir da educação formal; (ii) conhecimento corporificado — é considerado parcialmente explícito e orientado para a ação, pois depende da presença física dos indivíduos e de informações conscientes e sensoriais enraizadas em contextos específicos; (iii) conhecimento enculturado — depende da linguagem para o entendimento compartilhado e se relaciona ao processo de socialização; (iv) conhecimento incorporado — é o conhecimento que reside em rotinas sistêmicas, analisável em termos de tecnologias, papéis, procedimento formal e rotinas emergentes; (v) conhecimento codificado — são transmitidos por meio de sinais e símbolos, frequentemente pela utilização de tecnologias de comunicação digitais. Certamente é um erro supor que tais conhecimentos podem ser concebidos como separado um do outro. O conhecimento torna-se multifacetado e complexo, físico e mental, verbal e codificado a resultar do método utilizado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 144-145), o conhecimento organizacional possui três dimensões: (a) “*know-why*” — é uma fonte de inovação, pois materializa novos elementos organizacionais pela evolução de produtos produzidos no passado; (b) “*know-how*” — este depende da experiência da tentativa e erro, é fortemente rotinizado e de difícil transferência entre as empresas. (c) “*know-what*” — é a configuração necessária para que resulte em agregação de valor ao cliente.

Huber (1991, p. 90) postula que a aprendizagem organizacional está associada a quatro processos interligados. A “aquisição de informações” são processos diferenciados para a captura de informações necessárias. A “distribuição de informações” é o processo em que diferentes fontes de informações são compartilhadas e, assim, permitem a compreensão de novos saberes por outros indivíduos. A “interpretação de informações” é o processo em que a informação distribuída é traduzida para a uniformidade de entendimentos. E a “memória organizacional” é o armazenamento do conhecimento em rotinas para utilização futura.

Levitt e March (1991) apontam que a aprendizagem na organização tende a resultar na especialização. As experiências são gravadas em rotinas e procedimentos que guiam os comportamentos organizacionais, em razão da possibilidade de tornar a experiência acessível a membros que não a vivenciaram. Isso significa que a

aprendizagem pode ser alcançada por experiência própria ou por intermédio da experiência de outros indivíduos e organizações.

Segundo Argyris e Schon (1978) a aprendizagem organizacional pode ser compreendida como experimentação ou capacidade de reestruturar novas teorias organizacionais. Muitos dos termos são os mesmos aos associados a indivíduos, como o comportamento e a memória organizacional. As organizações são constituídas por indivíduos, entretanto, a aprendizagem organizacional baseia-se em experiências coletivas. O que se aprende são padrões de associações cognitivas e novas respostas e ações.

Argyris e Schon (1978) atribuem ao subcampo da aprendizagem organizacional a definição de três processos distintos: (1) ciclo simples (*single-loop*) — são episódios de aprendizagem que funcionam para preservar um certo tipo de constância, pressuposto da aprendizagem adaptativa que reage aos eventos do ambiente por meio da correção de erros e discrepâncias. Refere-se à eficiência ou à melhor forma de atingir os objetivos, guiada por regras e normas existentes. (2) ciclo duplo (*double-loop*) — sua principal característica é a de questionar as regras e normas gerais que governam processos e comportamentos específicos da organização, são adequadamente alterados por meio da revisão de modelos mentais estabelecidos, o que permite a geração de comportamentos e ações inovadoras. (3) deutero-learning (*triple-loop*) — consiste em ganho de insights sobre os processos de aprendizagem de ciclo simples e de ciclo duplo. Os membros aprendem pelas situações anteriores de aprendizado, pois descobrem se o que fizeram facilitou ou inibiu as estratégias de aprendizado, avaliando-as e generalizando o que produziram. Os resultados são codificados em imagens e mapas refletidos na prática de aprendizagem organizacional.

Cangelosi e Dill (1988) argumentam que as forças ambientais internas e externas moldam as organizações. Por esse motivo, o processo de aprendizagem induz mecanismos de adaptações em nível individual e de subgrupos da organização, para que posteriormente seja possível a adaptação ao ambiente como um sistema total. Sob o mesmo ponto de vista, a aprendizagem emerge de reestruturações sucessivas de problemas organizacionais face a questões contingenciais.

A construção da capacidade estratégica pautada no conhecimento, de acordo com Prusak (1997, p.09), possui pelo menos quatro componentes: (a) os “sistemas de conhecimento” são capazes de capturar o conhecimento, armazenar em banco de dados e tornar acessível a todos. (b) as “redes” são importantes para a captação, construção e

divulgação do conhecimento. (c) os “especialistas do conhecimento” permitem a aquisição contínua de experiências e habilidades. (d) e “organizações de aprendizagem”, os indivíduos desenvolvem conhecimento sobre os processos e sistemas para operar em novo ambiente organizacional.

2.1 ORGANIZAÇÃO DIALÉTICA: CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

A substituição do “processamento mecanicista de informações” pela criação e transferência de conhecimento induz à vantagem competitiva sustentável para a organização, principalmente quando se encontra imersa por contextos em que “os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p 39).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a dialética do conhecimento aborda dois fenômenos no processo de criação e transferência de conhecimento, em razão da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. O primeiro fenômeno é a mudança, associado à ideia de movimento ou processo. O segundo são os opostos, isto é, a partir de conflitos e contradições encontrados em grupos de indivíduos e ambientes organizacionais.

A “empresa dialética” é uma nova espécie de organização influenciada por dicotomias e paradoxos nascidos do intenso desenvolvimento socioeconômico, isto é, são organizações que sintetizam as diversas contradições e transcende à criação e transferência de conhecimento através de três elementos interconectados: (a) o diálogo — quando engajados neste elemento, os indivíduos são capazes de “transcender ao seu mundo de pensamentos” (p. 305); (b) a rotina criativa — a organização dialética livra-se das práticas passadas e alcança a rotina criativa quando existe sempre um espaço de melhoria; e (c) a visão absoluta — o conhecimento é reforçado quando os valores são nutridos para que as contradições sejam como uma oportunidade para criação de ideias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para incrementar o fluxo livre de ideias e conversações, o contexto específico ba, conceitualizado como “um contexto compartilhado em movimento” (p 115), possui como requisito o diálogo, a rotina criativa e a visão absoluta. Os encontros temporários e espaços virtuais são tomados em reuniões informais. As fronteiras organizacionais

servem como facilitadores para fomentar a complexidade e oportunidade de inovar ideias e valores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

De acordo com Easterby-Smith e Lyles (2011), a literatura especializada na problemática da aprendizagem e conhecimento na organização emerge em conflitantes interpretações sobre as formas de aquisição, armazenamento ou transferência de conhecimento no subcampo da aprendizagem organizacional.

A transferência de conhecimento é resultado da ação de indivíduos socialmente contextualizados. Sua importância em nível da gestão da tecnologia se intensifica na medida que experiências relevantes são transmitidas por diferentes departamentos e processos internos. A transferência de conhecimento é um processo sistemático decorrente não apenas da interação entre indivíduos, como por sistemas tecnológicos, práticas e métodos organizacionais. Em paralelo, deve ser analisada a capacidade dos processos de criação, aquisição, interpretação e memorização de conhecimentos (FIGUEIREDO, 2004).

Lemos e Joia (2012, p. 235) distinguem duas estratégias para a transferência de conhecimento. A “codificação” ocorre quando o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informações, relatórios ou documentos. A “personalização” é a ênfase dada ao conhecimento tácito transmitido entre os indivíduos.

Tendo como parâmetro os estudos do filósofo Michael Polanyi, Lemos e Joia (2012) enfatizam que a linguagem é imprescindível para a transferência do conhecimento, apesar de que quanto mais tácito, maior a dificuldade de sua transmissão. O conhecimento está relacionado à ação humana, tanto a partir da visão individual de mundo, quanto do ambiente social e cultural da organização. O conhecimento se articula à aprendizagem através da experiência.

O ambiente evolutivo das organizações tem representado um desafio para a transferência de conhecimento, principalmente por demandar ambientes específicos, resultado da efetividade de normas, valores e padrões de comportamento na organização. São mantidos ambientes para que os membros interajam (a) por meio informal — como em jantares ou fóruns; e (b) através de meio formal e intencional — pela arquitetura e regulamento interno que possibilita a transferência do conhecimento (FIGUEIREDO, 2004).

Sendo assim, a eficiência da transferência de conhecimento torna a organização mais intensa e rica em aprendizado. Pesquisadores da área de comportamento e comunicação organizacional focalizam nas seguintes proposições: (1) na probabilidade de o membro ou unidade organizacional transferir conhecimentos para outros membros ou unidades organizacionais; (2) na extensão de atrasos na transferência de conhecimento de A para B, resultado de pouca sinergia entre informações encaminhadas a determinados destinos ou a possíveis consequências de interrupções; (3) na probabilidade de haver distorções da informação quando A se comunica com B, associado a quantidade de descrições permitidas ou com o número de ligações sequenciais na cadeia de comunicação (HUBER, 1991).

2.2.1 Tipos de transferência de conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p 23) apresentam a espiral do conhecimento a partir da seguinte segmentação: "**1. Socialização: indivíduo para indivíduo. 2. Externalização: indivíduo para grupo. 3. Combinação: grupo para organização. 4. Internalização: organização para indivíduo.**" Além disso, a criação e transferência de conhecimento ocorre tanto entre diferentes empresas quanto entre diferentes indivíduos que interagem em seu ambiente. Estender o ba entre as demais empresas torna-se importante para a transferência de conhecimento interorganizacional.

A transferência de conhecimento **de indivíduo para indivíduo** está relacionada ao processo de “socialização”, certamente pela conversão de conhecimento tácito para tácito por meio de interação e experiência direta. O tipo de transferência **de indivíduo para departamento** está associada ao processo de “externalização”, ou seja, a conversão de conhecimento tácito para explícito sucede por meio do diálogo e reflexão a um determinado grupo de indivíduos, como são os departamentos organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.60).

Um novo modelo de transferência do conhecimento, particularmente de natureza tácito, é proposto por Burmeister (2015), o qual denominou de repatriamento. O repatriamento sugere que conhecimentos altamente relevantes de empresas internacionais sejam adquiridos por especialistas do conhecimento, os chamados signatários, para que posteriormente seja transferido **de indivíduo para a empresa** originária e seus membros.

A partir da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), a transferência de conhecimento **de departamento para empresa** (similarmente de

departamento para departamento e de empresa para departamento) está associada ao processo de “combinação”, eventualmente pela conversão de conhecimento explícito para explícito de modo sistêmico. Por vezes, a disseminação do conhecimento a todos os indivíduos e departamentos da organização se dá por meio de tecnologias da informação e comunicação. A criação e transferência de conhecimento **de empresa para empresa** não difere do processo originado no interior de uma única organização. Entretanto, a interação deve envolver duas dimensões em comum: a espiral do conhecimento e as condições do local ba.

A transferência de conhecimento **de empresa para indivíduo**, bem como **de departamento para indivíduo**, está associada ao processo de “internalização”, em virtude da conversão de conhecimento explícito para tácito pela aprendizagem adquirida na prática organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.2.2 Meios de transferência de conhecimento

Os tipos de transferência de conhecimento podem se utilizar de diferentes meios, como o digital, verbal e documental.

A partir do meio digital, Moingeon e Edmondson (1996) afirmam que as tecnologias e sistemas de informações aliados às rotinas organizacionais possibilitam a experimentação de novos recursos, a comunicação entre processos e departamentos, como também à transmissão de capacidades e técnicas de trabalho a indivíduos e a todos os níveis da organização.

Sob a perspectiva da comunicação verbal como meio para transferência de conhecimento, considera-se como relevante a comunicação não verbal, caracterizada pela aprendizagem adquirida através da própria observação ou linguagem em libras. A comunicação formal está interligada à transferência de conhecimento explícito. A comunicação informal caracteriza-se pela transferência de conhecimento tácito e ocorre durante interações sociais espontâneas. Portanto, “uma forma de atingir a síntese no ba é o diálogo dialético entre os participantes que trazem diversos pontos de vista [...] no ba, os participantes refletem sobre suas próprias visões e as compartilham para atingir a transsubjetividade.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p 110).

A transferência de conhecimento por meio documental escrito ocorre principalmente através de normas, manuais e relatórios. Já o meio documental visual envolve os fluxogramas e mapas organizacionais. “Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas,

auxiliando-as assim a vivenciarem, indiretamente, as experiências dos outros” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67).

2.3 ECOLOGIAS DE APRENDIZAGEM

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 41), o processo de aprendizagem organizacional está relacionado à criação e transferência do conhecimento através de um processo social denominado “espiral do conhecimento”. As dimensões epistemológicas — conhecimento explícito e conhecimento tácito — e ontológicas — indivíduo, grupo, organização e interorganização — trazem uma nova visão para os teóricos organizacionais acerca do conhecimento. Nesta pesquisa, como dimensões epistemológicas considera-se as cinco naturezas do conhecimento propostas por Blackler (1995), o qual denominou de conhecimento embutido, corporificado, enculturado, incorporado e codificado, descritas anteriormente.

A sintetização do conhecimento ocorre entre os sistemas sociais produzidos internamente na organização, ou seja, “o conhecimento é criado através das interações entre seres humanos e seu ambiente” (p 96). Portanto, o processo dialético é impulsionado pelas naturezas do conhecimento (espiral do conhecimento) e pelo ambiente (local ba) para sintetizar as diversas contradições existentes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.3.1 Ba: Local de criação e transferência de conhecimento

Ao considerar que a criação e transferência do conhecimento possuem fronteiras ilimitadas, mas que requer interações significativas de tempo, espaço e energia, Nonaka e Takeuchi (1997, p 115) indicam que “o contexto para a criação do conhecimento dialético é o ba, que pode ser conceitualizado como um contexto compartilhado em movimento.” Dessa forma, para que as experiências organizacionais sejam adquiridas, acumuladas e disseminadas, enfatiza-se o contato de indivíduos em diversas funções, o que possibilita a reflexão de suas próprias crenças e ponto de vistas quando imersos em novas relações com diferentes indivíduos e ambientes organizacionais.

2.4 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A partir das proposições de Mintzberg (2000), a estratégia organizacional focaliza na interação interna e na mediação — estabelece uma relação — entre a organização e o ambiente externo, além de induzir a coerência no fluxo decisório e de

entrada ou saída de recursos. As estratégias em que o padrão realizado não foi previamente elaborado e estruturado, são denominadas estratégias emergentes. Chamamos de estratégias deliberadas as “intenções plenamente realizadas” (p 26).

Segundo Whittington (2002), a estratégia pode ser conceitualizada como uma teoria abordada pela organização em como obter vantagem competitiva. Desse modo, ao considerar que as teorias possuem suas próprias presunções, o desafio é prever as inconsistências do mercado, ambiente da organização. Durante a Segunda Guerra Mundial, a estratégia passou a ser um importante mecanismo para o planejamento da produção em tempos de guerra. Possibilitou o uso do planejamento racional para orientar as decisões, o controle da estrutura administrativa e a fusão da organização ao crescimento e diferenciação de concorrentes.

Barney e Hesteny (2007) afirmam que o processo de administração estratégica destina à organização a redução de erros e incertezas, por meio de um conjunto sequencial de escolhas que estendem a probabilidade de atingir os resultados desejados. Sob o mesmo ponto de vista, Nonaka e Takeuchi (1997, p 116) argumentam que “a interação dinâmica entre os seres humanos, assim como entre as empresas e o ambiente, permite que a estratégia seja reexaminada a partir de um ponto de vista integrado”.

O processo de administração estratégica, de acordo com Barney e Hesteny (2007), inicia a partir da (i) missão: são declarações do que a organização almeja e prioriza a longo prazo; (ii) objetivos: são alvos específicos e mensuráveis conectados a missão organizacional; (iii) análise do ambiente interno e externo: os papéis da estratégia são reexaminados pela estrutura SWOT, pela análise e mediação das ameaças e oportunidades do ambiente com os pontos fortes e fracos da organização. (iv) escolha estratégica: significa a escolha da teoria subjetiva a organização de como obter vantagem competitiva. (v) implementação da estratégia: após a elaboração da estratégia, sua implementação se dá a partir de políticas e práticas organizacionais coerentes com estruturas, recursos internos e as oportunidades externas e, (vi) vantagem competitiva: capacidade em obter desempenho superior que empresas rivais e maior percepção de valor a consumidores.

Whittington (2002) preconiza quatro perspectivas genéricas sobre a natureza da estratégia organizacional: (1) clássica: conta com métodos racionais e hierárquicos para desenvolver a maximização de lucro. Sua estratégia é deliberada e por esse motivo, acontece de forma planejada e intencional. (2) evolucionária: conta com a metáfora fatalista sobre a evolução biológica da organização ao seu ambiente. Esta visa a

maximização de lucro e a estratégia ocorre sem a formulação e planejamento prévios. (3) processualista: conta com a visão pragmática da relação entre a organização com o ambiente inserida. É classificada como plural, ou seja, almeja resultados além de monetários e sua estratégia emerge sem formulação prévia, de modo instintivo. (4) sistêmica: é considerada relativista às culturas e ao poder do sistema social, objetiva resultados além de monetários e sua estratégia é caracterizada como intencional e previamente elaborada.

De acordo Nonaka e Takeuchi (1997), a elaboração da estratégia possui duas classificações. A estratégia deliberada é realizada por escolhas conscientes, racionais e analíticas e tende a gerar comunicação “univocal” (p. 219), ou seja, decorrente de uma única perspectiva. A estratégia emergente aborda padrões influenciados pelo sistema administrativo através da comunicação “multivocal” (p. 220), derivada de múltiplas perspectivas, tende a conflitos ou transferência simultânea de informações. Ambos apresentam padrões de comunicação e interpretação de pontos fortes ou fracos distintos, porém, são interdependentes e a longo prazo se complementam.

Prusak (1997) traz contribuições acerca das estruturas de conhecimento na organização, sugere que são construídas por propriedades para a codificação, armazenamento, recuperação e modificação de informações. De maneira idêntica, fornecem um guia e direcionamento para que a missão, valor e objetivos sejam alcançados. Em conformidade com tal proposição, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que “a partir da perspectiva de criação do conhecimento, a hierarquia é uma estrutura eficiente para adquirir, acumular e explorar novos conhecimentos através da combinação e da internalização.” (p. 28) .

Prusak (1997) apresenta três características de estruturas de conhecimento organizacional. (a) a complexidade enfatiza a quantidade de informações ou elementos dentro de uma estrutura de conhecimento; (b) o relacionamento induz ligações entre elementos centrais e periféricos na estrutura do conhecimento; (c) a relação entre complexidade e relacionamento torna compatível e sinérgico a estrutura organizacional com o grau de relacionamento entre os elementos que norteiam as ações estratégicas.

De acordo com Moingeon e Edmondson (1996), a teoria organizacional e a política de negócios fornecem a estrutura analítica que une os membros à estratégia da organização. O processo de implementação da estratégia baseia-se na capacidade de alinhar elementos organizacionais como estrutura hierárquica, métodos de resolução de conflitos, sistema de incentivo, processos de gestão e cultura corporativa. Sendo assim,

os membros são envolvidos como co-investigadores de uma gama de dados organizacionais, com intuito de desenvolver uma compreensão completa dos fatores que podem facilitar e dificultar o alinhamento organizacional. Sob o mesmo ponto de vista, Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) sugerem que “o desenvolvimento de uma estrutura plana e flexível na qual as diferentes unidades estão interligadas em uma rede de informações é uma maneira de lidar com a complexidade do ambiente. ”.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Delineamento de pesquisa

Esta pesquisa enquadrou-se como descritiva. Como procedimento de pesquisa, utilizou-se do método de estudo de caso, com intuito de coletar as percepções de um grupo significativo de indivíduos acerca dos fenômenos em questão. Procede-se à análise qualitativa e quantitativa dos dados, sendo estes considerados primários.

O presente estudo apresentou um modelo de pesquisa descritiva. Vergara (2004) indica que a técnica busca identificar características de um determinado grupo de indivíduos, verifica se estão de acordo com a realidade e "pode também estabelecer correlação entre as variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação" (p 47).

Quanto à forma de abordagem do problema, esta é uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Em razão da área de estudos organizacionais investigar fenômenos sociais complexos, a integração entre os métodos possibilita compreensão ampla da realidade em estudo e traz avanço ao conhecimento, pois frequentemente diferem em relação à forma como enxergam a realidade social, diante de aspectos objetivos e subjetivos, ou seja, proporcionam à ciência conclusões de escopo diferentes e complementares (SOARES; CASTRO, 2012).

Utilizou-se da pesquisa qualitativa ao interrogar sobre a percepção — aspectos subjetivos — do principal tipo e meio em que o conhecimento foi transferido ao indivíduo, o qual possibilitou a aprendizagem das atividades organizacionais. Tal processo foi identificado a partir do "mapeamento da transferência de conhecimento", construído com base na literatura sobre o tema, apresentado no tópico sobre análise de dados. Todavia, para a análise dos dados, utilizou-se da pesquisa quantitativa, através de análises probabilísticas, para levantar o percentual de respostas dos principais tipos e meios de transferência de conhecimento da organização, EaD/UFGD.

Já para a implementação da estratégia, houve um levantamento qualitativo dos componentes organizacionais externos que possuem interação entre as diferentes áreas e departamentos da EaD/UFGD, para a construção do "mapa em redes" com os componentes interligados à organização, pois estes permitem que a estratégia organizacional seja implementada — sob a perspectiva da ampliação das políticas de acesso ao ensino superior e inclusão social nas universidades.

Como procedimento de pesquisa, foi realizado um estudo de caso para maior aprofundamento da problemática. De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso permite conhecimento aprofundado sobre os fenômenos de difícil estudo em outros meios, pois investiga a própria realidade como fonte de evidências, principalmente para responder às questões de "como" e "por quê" certos fenômenos acontecem.

Para tanto, a aplicação da metodologia de pesquisa aconteceu em paralelo com o estágio supervisionado, realizado pela pesquisadora no local da pesquisa, EaD/UFGD no ano de 2018 entre os meses de outubro a novembro, atribuído carga horária de cento e cinquenta horas práticas na organização e sessenta e seis horas teóricas. Tal procedimento mostrou-se como oportunidade para enriquecimento nos resultados desta pesquisa. Isso significa que, ao se tratar de estudo de caso, o contato direto do pesquisador com o ambiente de estudo mostrou-se como atividade promissora de aprendizado, principalmente devido à possibilidade de se atribuir contribuições na pesquisa sobre a própria percepção dos principais tipos e meios de transferência de conhecimento, adquirida durante a aprendizagem das atividades de estágio na organização.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, são investigados os dados das variáveis transferência de conhecimento e implementação da estratégia a partir dos métodos de entrevista individual, de natureza estruturada, e análise documental. De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma interação social, ou seja, uma técnica de investigação em que o entrevistador coleta dados do entrevistado por meio de diálogo. É direcionada a resolução de problemas sociais e obtenção de informações quanto ao que fazem ou fizeram.

A entrevista estruturada se desenvolve frequentemente através de formulários previamente formulados, sendo as questões ordenadas e padronizadas a todos os entrevistados, geralmente aplicadas em grande número e possibilita o tratamento quantitativo dos dados (GIL, 2008).

Já o formulário de pesquisa, de acordo com Gil (2002), é considerado uma técnica interrogatória que permite ao pesquisador acompanhar e coordenar diretamente as perguntas, obtendo-se como resposta os pontos de vista dos pesquisados. São utilizados, sobretudo, quando envolvem variáveis de natureza institucional, acerca de informações sobre o que o indivíduo "sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende

fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes" (Selltiz, 1967, p. 273).

A Tabela 1 apresenta o perfil e quantidade de entrevistados em que a pesquisa se direcionou:

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Cargos dos entrevistados	Quantidade
Docentes dos cursos bacharelado e licenciatura em letras/libras	6
Coordenadores dos cursos de graduação bacharelado e licenciatura	3
Coordenadores dos cursos de pós-graduação	3
Técnicos do departamento administrativo	5
Técnicos do departamento de tecnologia da informação	4
Técnicos do departamento de formação continuada	1
Técnicos da secretaria acadêmica	1
Intérprete em libras	2
Coordenação da Universidade Aberta do Brasil (UAB)	1
Total	26

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que foram abordados vinte e seis (26) membros organizacionais, dentre eles os coordenadores dos cursos de graduação e pós graduação em áreas de conhecimento distintas, tais como da administração, sociologia, matemática, tecnologia, física, saúde e educação. Foram também entrevistados os docentes do curso institucional de Letras/libras e os técnicos das coordenadorias internas à EaD/UFGD, correspondente a coordenadoria administrativa (CA), coordenadoria da tecnologia e da informação (CTIC), coordenadoria da formação continuada (CFC) e coordenadoria da secretaria acadêmica (CSA), como também intérpretes em libras e coordenadores da Universidade Aberta do Brasil (UAB).

A análise documental objetivou recuperar informações gravadas e armazenadas em manuais e relatórios da EaD/UFGD, principalmente para o levantamento dos componentes que interagem com a organização e informações sobre as formas de seu funcionamento. Segundo Vergara (2004), a análise documental é realizada em registros conservados em órgãos públicos e privados, como são os ofícios, memorandos, atas, pareceres, regulamentos ou diários. Entretanto, Gil (2008, p. 147) afirma que a análise documental não se restringe a “escritos utilizados para esclarecer determinada coisa, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno” .

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Sobre a análise dos dados de uma pesquisa, Borges, Hoppen e Luce (2009, p. 886), afirmam que essa fase consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombinar os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências”. Já Zanelli (2002, p. 86) argumenta que “os dados não falam por si, devem ser articulados com os referenciais teóricos e pressupostos que norteiam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente”.

Como técnica de análise de dados, foram utilizadas abordagens qualitativas e estatísticas sobre a percepção dos fenômenos em estudo. Foram feitas análises através da descrição dos percentuais de dados — para transferência de conhecimento — e análise qualitativa dos componentes da EaD/UFGD — para implementação da estratégia — como instrumentos para melhor interpretação dos resultados.

Sobre a implementação da estratégia, após o levantamento dos componentes organizacionais que fazem interação com a EaD/UFGD — realizado através das entrevistas estruturadas e análise documental — foi elaborado o “mapa em redes”, a ser apresentado no tópico sobre a análise dos resultados desta pesquisa. As entrevistas estruturadas foram realizadas por meio do formulário de pesquisa com treze perguntas abertas e fechadas, elaborado pela autora para o estudo descritivo dos fenômenos em estudo.

Para o estudo da transferência de conhecimento, a construção do “mapeamento de transferência de conhecimento” foi possível tendo-se como base a literatura abordada no referencial teórico, especialmente em complemento a "espiral do conhecimento" de Nonaka e Takeuchi (1997, p.23), assim segmentada: "1. Socialização: indivíduo para indivíduo. 2. Externalização: indivíduo para grupo. 3. Combinação: grupo para organização. 4. Internalização: organização para indivíduo." Sendo assim, a Figura 2 apresenta o modelo de “mapeamento de transferência de conhecimento”:

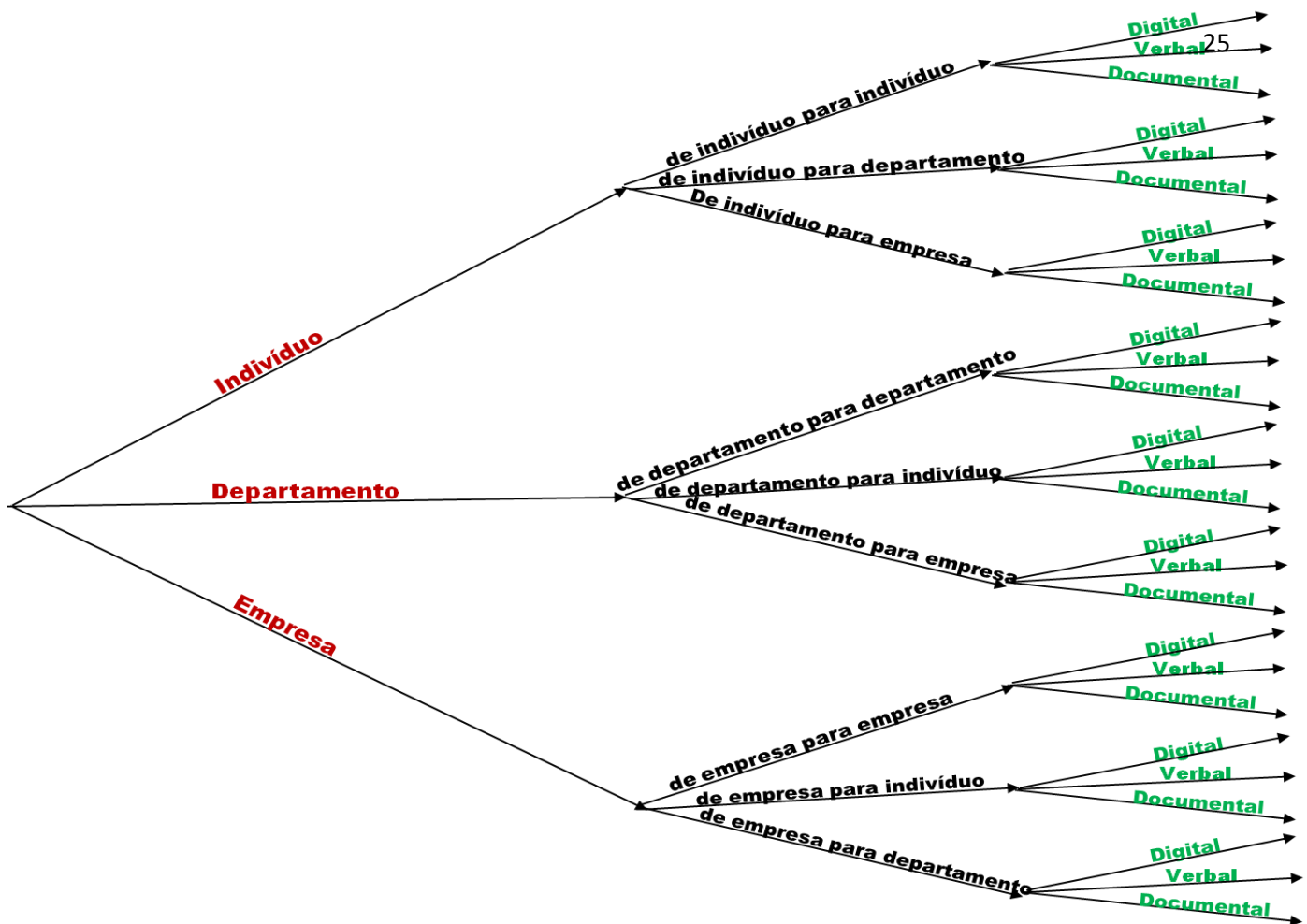


Figura 2 – Modelo de mapeamento da Transferência de Conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Considera-se como tipos de transferência de conhecimento as nove probabilidades distribuídas em três níveis. **Em primeiro nível** são os seguintes: (I) de indivíduo para indivíduo, (II) de indivíduo para departamento e (III) de indivíduo para empresa. **Em segundo nível**: (I) de departamento para departamento, (II) de departamento para indivíduo e (III) de departamento para empresa. **Em terceiro nível**: (I) de empresa para empresa; (II) de empresa para indivíduo e (III) de empresa para departamento.

Para tanto, é importante a compreensão de que, ao abordar o **nível individual**, considera-se que a transferência do conhecimento decorre entre os membros de mesma área ou departamento. Já para o **nível departamental**, considera-se a transferência de conhecimento entre membros de departamento distinto e específico da organização. E, para o **nível de empresa**, considerou-se a transferência de variados ou todos os departamentos da organização, o qual possibilita visão integral do funcionamento interno.

Os meios de transferência de conhecimento estão agrupados entre o digital, verbal e documental. O **meio digital** caracteriza-se pela transferência do conhecimento explícito e codificado através da utilização da tecnologia da informação e comunicação. No **meio verbal** — através de diálogo — considera-se também o não verbal, como são as próprias observações de atividades e procedimentos internos ou pela inserção da linguagem em libras para comunicação, característico em instituições de ensino a distância. A partir do **meio documental**, são enraizados procedimentos formais e rotinizados específicos da administração pública, o que torna bastante peculiar as formas de aquisição, transferência, interpretação ou memorização do conhecimento na organização. Esse meio grua-se entre o (1) documental escrito, através de manuais, normas e relatórios e, (2) documental visual, são os fluxogramas e mapas organizacionais.

Portanto, os nove tipos de transferência de conhecimento — distribuídos em nível de indivíduo, departamento e empresa — são pareados a três meios de transferência de conhecimento — o digital, verbal e documental — o que totalizam **vinte e sete (27) pareamentos** ou probabilidades do conhecimento organizacional ser transferido.

Trata-se de conhecimento de natureza organizacional transmitidos entre indivíduos, departamentos ou componentes organizacionais externos, resultantes na aprendizagem da organização, EaD/UFGD. Nota-se que o conhecimento sobre conteúdos dos cursos a distância transferidos a alunos da faculdade não são o alvo de estudo nesta pesquisa e, portanto, focaliza-se no conhecimento de natureza organizacional. Dessa maneira, foram coletados dados primários referentes à realidade da EaD/UFGD. Segundo Mattar (2005), dados primários são aqueles ainda não explorados, geralmente com intuito de conhecer um problema ou fenômeno em particular, a partir da percepção de um determinado grupo de indivíduos ou instituições, para atender a objetivos específicos da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das proposições de Ferrari (1982), “a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, isto é, a forma como se processam a sua estrutura e função, as mudanças que se operam, e até que ponto podem ser controlados e orientados”.

A Tabela 2 apresenta as informações sobre os quatro processos que compõe a aprendizagem organizacional na EAD/UFGD a partir dos dados da pesquisa em maior frequência.

Tabela 2 - Processos que compõem a aprendizagem organizacional

Processos da Aprendizagem Organizacional	Frequência	%
(A) aquisição de informações	2	7,7%
(B) transferência de conhecimento	13	50%
(C) interpretação de informações	9	34,6%
(D) memorização do conhecimento	2	7,7%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que dentre os quatro processos que compõe a aprendizagem organizacional, foram identificados que o processo de **transferência de conhecimento** constitui-se como o principal entre as atividades das diferentes áreas da EAD/UFGD, correspondente a 50% dos entrevistados. Logo em seguida, o processo de interpretação de informações correspondeu a 34,6%, percebido como segundo processo principal. Houve empate entre os processos considerados como de **aquisição de informações** e de **memória organizacional**, ambos percebidos por 7,7% dos respondentes.

4.1 Análise da transferência de conhecimento

Tendo em vista o "mapeamento da transferência de conhecimento", construído com base na literatura sobre o assunto, foram levantados os principais tipos de transferência de conhecimento na EAD/UFGD, o que totalizam vinte e sete pareamentos. Nesta pesquisa, também foram identificadas as principais naturezas do conhecimento, considerando-se as cinco propostas por Blackler (1995) — conhecimento embutido, corporificado, enculturado, incorporado e codificado.

A Tabela 3 apresenta as informações referentes aos tipos de transferência de conhecimento durante o processo de aprendizagem da função que atuam.

Tabela 3 - Tipos de transferência de conhecimento no processo de aprendizagem

Tipos de transferência de conhecimento	Frequência	%
(A) de indivíduo para indivíduo	14	53,8%
(B) de indivíduo para departamento	0	0%
(C) de indivíduo para empresa	0	0%
(D) de departamento para departamento	4	15,4%
(E) de departamento para indivíduo	6	23,1%
(F) de departamento para empresa	0	0%
(G) de empresa para empresa	0	0%
(H) de empresa para indivíduo	1	3,8%
(I) de empresa para departamento	1	3,8%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Dentre os nove tipos de transferência de conhecimento que podem ser identificados durante o processo de aprendizagem das atividades dos cargos da EaD/UFGD, em sua maioria decorreu do tipo **de transferência de indivíduo para indivíduo**. Isso significa que foram transferidos entre indivíduos de mesma área ou departamento, proporcional a 53,8% dos entrevistados. Como o segundo principal, identifica-se que o tipo de transferência **de departamento para indivíduo** representa o total de 23,1% das respostas. O terceiro tipo mais frequente foi o tipo de transferência **de departamento para departamento**, condizente a 15,4% das respostas. Assim sendo, o tipo de transferência **de empresa para indivíduo**, assim como **de empresa para departamento** referem-se a 3,8% dos respondentes. No entanto, não houve percepção quanto aos tipos **de indivíduo para departamento, de indivíduo para empresa, de departamento para empresa e de empresa para empresa**.

Com base na percepção dos indivíduos entrevistados, entende-se que o motivo da transferência de conhecimento acontecer em maior frequência de indivíduo para indivíduo é em razão de que as atividades são aprendidas, em sua maioria, por membros de mesma área ou departamento organizacional. Devido ao motivo da EaD/UFGD integrar diversas áreas distintas de conhecimento, as atividades específicas ao cargo são aprendidas por meio de indivíduos de mesma área da organização.

Por outro lado, quando as atividades do cargo são aprendidas por indivíduos de outro departamento — como foi o segundo principal tipo de transferência da EaD/UFGD —, significa que, como breve exemplificação, aprenderam a utilizar o sistema Moodle através de indivíduos de um departamento específico, como da

tecnologia da informação. Todavia, o aprendizado adquirido através do contato de variados ou todos os departamentos da organização, entende-se que o conhecimento foi transferido de empresa para indivíduo, para departamento ou mesmo para uma outra empresa.

A Tabela 4 apresenta as informações referentes aos tipos de transferência de conhecimento durante as atividades rotineiras da função que atuam.

Tabela 4 - Tipos de transferência de conhecimento no processo rotineiro

Tipos de transferência de conhecimento	Frequência	%
(A) de indivíduo para indivíduo	14	53,8%
(B) de indivíduo para departamento	0	0%
(C) de indivíduo para empresa	0	0%
(D) de departamento para departamento	1	3,8%
(E) de departamento para indivíduo	7	26,9%
(F) de departamento para empresa	1	3,8%
(G) de empresa para empresa	0	0%
(H) de empresa para indivíduo	2	7,7%
(I) de empresa para departamento	1	3,8%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Dentre os nove tipos de transferência de conhecimento, o mais frequente identificado durante as atividades do dia-a-dia dos indivíduos foi o de **indivíduo para indivíduo**, mantido em mesma porcentagem em comparação com o tipo de transferência percebido no processo de aprendizagem das atividades, equivalente a 53,8%. O segundo tipo mais frequente foi o de **departamento para indivíduo**, com porcentagem de 26,9%. O terceiro mais frequente foi o de **empresa para indivíduo**, que representa 7,7%. Já os tipos **de departamento para departamento**, **de departamento para empresa** e **de empresa para departamento** obtiveram percentual de 3,8% dos entrevistados. Por fim, constatou-se que os tipos **de indivíduo para departamento**, **de indivíduo para empresa**, e **de empresa para empresa** não foram percebidos como os mais frequentes dentre as atividades desempenhadas no dia-a-dia pelos indivíduos da EaD/UFGD.

A Tabela 5 apresenta as informações referentes aos principais meios de transferência de conhecimento.

Tabela 5 - Meios de Transferência de Conhecimento

Meios de transferência de conhecimento	Frequência	%
(A) Digital	6	23,1%
(B) Verbal	16	61,5%
(C) Documental	3	11,5%
(D) Não se aplica	1	3,8%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Nota-se que dentre os três meios de transferência de conhecimento — o digital, verbal e documental — foram identificados que o mais frequente foi o **verbal**, representado por 61,5% dos entrevistados. Considera-se que o meio de transferência de conhecimento **digital**, foi o segundo mais frequente, com 23,1% das respostas. O meio **documental** foi o terceiro classificado, considerado o mais frequente para 11,5% dos pesquisados. Em razão da aprendizagem das atividades do cargo já ter sido adquirida por membros da EaD/UFGD em uma outra organização, constatou-se que 3,8% não se aplicam a identificação de qual meio de transferência de conhecimento foi percebido no aprendizado no local da pesquisa, EaD/UFGD.

Devido ao uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação em faculdade de educação a distância, acredita-se que o processo de transferência de conhecimento se dá principalmente a partir do meio digital. No entanto, diversas categorias podem influenciar o meio para a transferência de conhecimento utilizado por uma organização, voltado não apenas a sua área de atividade exercida, como também pelo seu porte e estrutura física. Isso quer dizer que o motivo principal do meio de transferência de conhecimento da EaD/UFGD ser o verbal, pode ser de que, ao se tratar de faculdade em pequeno porte, tende a maior proximidade entre os departamentos e de interações informais entre os indivíduos. Já organizações de grande porte tendem a exigir maior utilização do uso de tecnologias digitais para a comunicação interna.

A Tabela 6 apresenta as informações referentes às cinco naturezas do conhecimento organizacional.

Tabela 6 - Naturezas de Conhecimento Organizacional

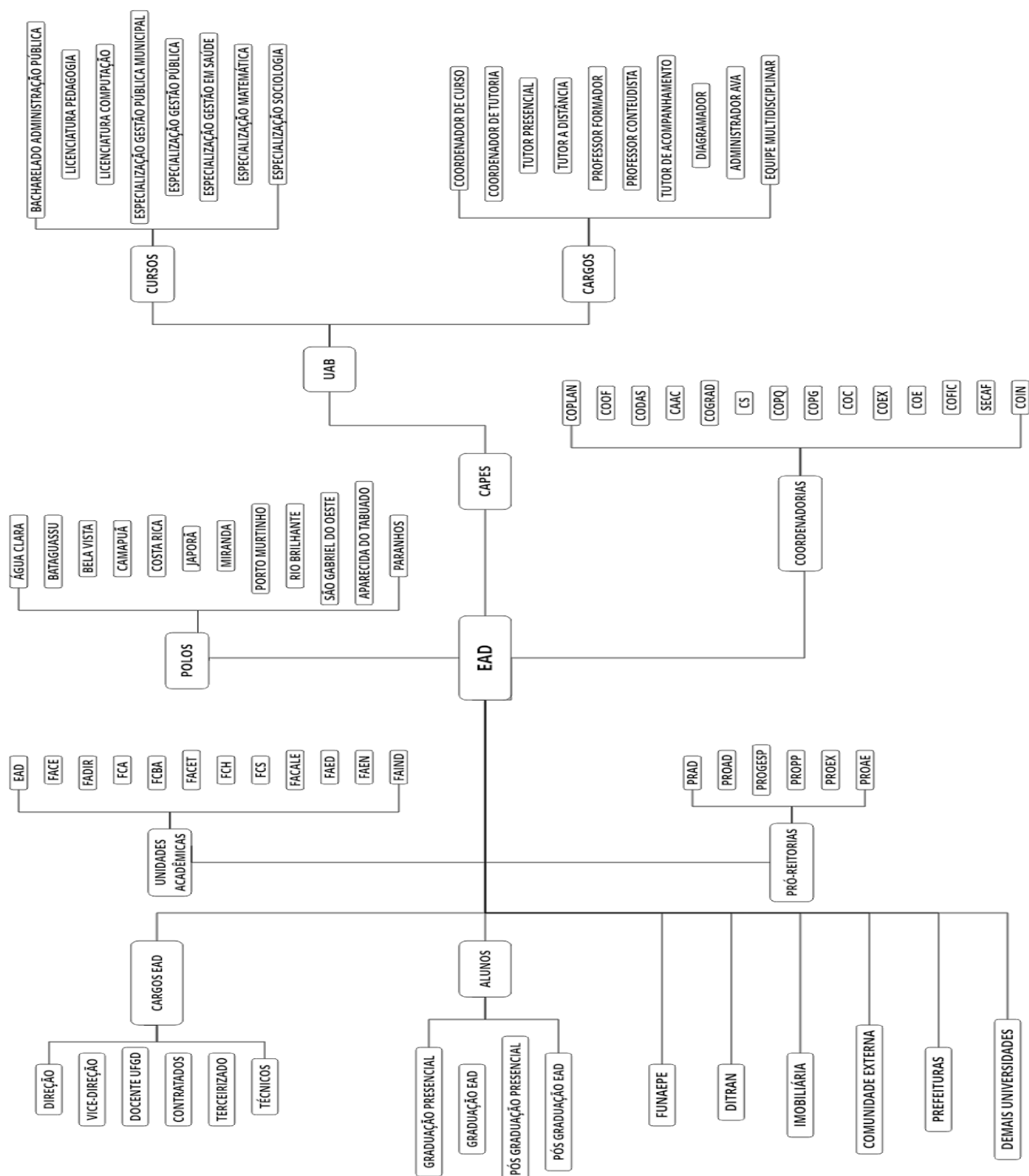
Naturezas do conhecimento	Frequência	%
(A) Embutido	7	26,9%
(B) Corporificado	2	7,7%
(C) Enculturado	3	11,5%
(D) Incorporado	13	50%
(E) Codificado	1	3,8%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que dentre as cinco naturezas do conhecimento organizacional propostas por Blackler (1997) — embutido, corporificado, enculturado, incorporado e codificado — que foram percebidas como a mais frequente no processo de aprendizagem das atividades organizacionais, 50% dos entrevistados responderam como sendo o conhecimento de natureza **incorporado**. O conhecimento de natureza **embutido** foi considerado o segundo mais frequente, percebido por 26,9% dos entrevistados. Em seguida, o conhecimento de natureza **enculturado** foi respondido por 11,5% dos membros da EaD/UFGD. O conhecimento de natureza **corporificado** ficou classificado como o quarto tipo mais frequente, com 7,7% das respostas. O conhecimento de natureza **codificado** foi o menos frequente, proporcional a apenas 3,8% dos entrevistados.

4.2 Análise da implementação da estratégia organizacional

A figura 3 a seguir apresenta as informações referentes ao "mapa em redes", a partir dos componentes que fazem interação com a EaD/UFGD.



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Como componentes organizacionais, consideram-se os integrantes que possibilitam a formulação e execução das atividades ou projetos de uma organização. A seguir, constata-se que a missão e estratégia da EaD/UFGD é constituída em

Gerar, sistematizar e socializar conhecimentos, saberes e valores, por meio da Educação a Distância, rompendo barreiras físicas, ao formar profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover inclusão e justiça social (PPC-UFGD, 2015).

Como breve histórico sobre a EaD/UFGD, temos:

A motivação para a disponibilização da modalidade de Educação a Distância na Universidade Federal da Grande Dourados surgiu em 2009 em decorrência do termo de adesão ao Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica, destinado a atender à demanda de professores das redes públicas estadual e municipais sem formação adequada à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB – Lei nº 9394/1996) com oferta de ensino superior público e gratuito. Dessa forma, a EaD passou a integrar o leque das prioridades da UFGD, tanto pela possibilidade de inovação ao processo pedagógico, mesmo para os cursos presenciais, configurando sistema híbrido, como pelos seus reflexos sobre as relações da universidade com a sociedade (PPC-UFGD, 2015).

Por esse motivo, ao objetivar a consecução e fomento das estratégias organizacionais, o Ministério de Educação (MEC), por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), estimula a oferta dos cursos na modalidade a distância, operacionalizada pelas Instituições Públicas de Ensino Superior, de acordo com os instrumentos legais emanados pela Universidade Aberta do Brasil (UAB). Desse modo,

O Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi criado pelo Ministério da Educação, em 2005, no âmbito do Fórum das Estatais pela Educação, para a articulação e integração de um sistema nacional de educação superior a distância, em caráter experimental, visando sistematizar as ações, programas, projetos, atividades pertencentes às políticas públicas voltadas para a ampliação e interiorização da oferta do ensino superior gratuito e de qualidade no Brasil (PPC-UFGD, 2015).

Desse modo, ao se tratar de faculdade de educação a distância de uma instituição pública federal, constatou-se sua interação decorreu em grande parcela entre os próprios componentes internos a universidade, como são as demais Unidades Acadêmicas: Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE); Faculdade de Ciências Agrárias (FCA); Faculdade de Ciências Biológicas e Ambientais (FCBA); Faculdade de Ciências Exatas e Tecnologia (FACET); Faculdade de Ciências Humanas (FCH); Faculdade de Ciências da Saúde (FCS); Faculdade de Comunicação, Artes e Letras (FACALE); Faculdade de Direito e Relações Internacionais (FADIR); Faculdade de Educação (FAED); Faculdade de Engenharia (FAEN) e Faculdade Intercultural Indígena (FAIND).

Constatou-se principalmente a interação com a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FUNAEPE), o qual tem por finalidade principal apoiar a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) no desenvolvimento de ações de

desenvolvimento institucional, científico e tecnológico nas diversas áreas do conhecimento, assim como organizar e prestar serviços a órgãos ou entidades, podendo celebrar convênios, contratos, acordos e outros instrumentos, com entidades públicas ou privadas. Seu contato é predominante com técnicos da coordenadoria administrativa da faculdade em estudo.

Foram identificadas as Pró-Reitorias da UFGD, como a Pró-Reitoria de Administração (PRAD); Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROAE); Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP); Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEX); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP); Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) e a Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP).

Dentre cada Pró-Reitoria apresentada, são incluídos determinadas Coordenadorias, como: coordenadoria de compras (CCOMP); Coordenadoria de gestão patrimonial (COGESP); Coordenadoria de serviços gerais (COSEG); Coordenadoria de planejamento e avaliação institucional (COPLAN); Coordenadoria de gestão orçamentária e financeira (COOF); Coordenadoria de desenvolvimento e assistência ao servidor (CODAS); Coordenadoria de assuntos acadêmicos (CAAC); Coordenadoria de ensino de graduação (COGRAD); Coordenadoria do centro de seleção (CS); Coordenadoria de pesquisa (COPQ); Coordenadoria de pós-graduação (COPG); Coordenadoria de cultura (COC); Coordenadoria de extensão (COEX); Coordenadoria de assistência estudantil (COAE); Coordenadoria de formação e integração comunitária (COFIC) e Coordenadoria de desenvolvimento de tecnologia da informação (COIN).

Dentre os cursos integrados à UAB, a EaD/UFGD possui quatro cursos de graduação: Bacharelado em Administração Pública; Licenciatura em Pedagogia; Licenciatura em Computação; Licenciatura em Física. Já dentre os cargos da UAB interligados a EaD/UFGD, temos os Coordenadores UAB e Coordenadores Adjunto UAB, assim como os coordenadores bolsistas dos cursos de graduação e pós graduação da EaD/UFGD.

Nota-se que os únicos cursos institucionais da EaD/UFGD são o Bacharelado e o de Licenciatura em Letras/Libras, ou seja, são administrados pela UFGD e não estão interligados ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (SisUAB).

Os cursos de graduação da EaD/UFGD são seis: Bacharelado em Administração Pública, Bacharelado e Licenciatura em Letras- Língua Portuguesa/Língua Brasileira

de Sinais – LIBRAS, Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em Computação e Licenciatura em Física.

Já os cursos do programa de pós graduação da UAB interligados a EAD/UFGD são cinco: Especialização em Ensino de Sociologia no Ensino Médio; Especialização em Gestão Pública Municipal; Especialização em Gestão Pública; Especialização em Gestão em Saúde e Especialização em Ensino de Matemática (Matemática na Prática).

Há quatro segmentações de alunos que são atendidos tanto através dos cursos ofertados pela faculdade EaD, quanto por técnicos de coordenadorias internas: alunos de graduação presencial e EaD, alunos de pós graduação presencial e EaD.

A faculdade conta com doze polos de apoio presencial localizados em regiões estratégicas de Mato Grosso do Sul. Cada polo possui sua própria coordenação, com setor administrativo, professores, salas de aula e de estudo, laboratórios de informática, biblioteca e espaço de convivência. São eles: Água Clara, Bataguassu, Bela Vista, Camapuã, Costa Rica, Japorã, Miranda, Porto Murtinho, Rio Brilhante, São Gabriel do Oeste, Aparecida do Tabuado e Paranhos. Dessa maneira,

Os novos cursos disponibilizados pela Universidade Aberta do Brasil emergem numa lógica distinta dos ofertados desde a sua concepção, em 2006. Neles, configuram-se a oferta de vagas em cursos de Licenciatura, bem como a criação de um conjunto de polos de apoio presencial, distribuídos regionalmente. Esses novos polos são de responsabilidade, em termos de sua implantação e manutenção, dos Municípios e Secretarias Estaduais de Educação (PPC-UFGD, 2015).

Os cargos da EaD/UFGD foram caracterizados como: Direção, Vice-direção, docentes institucionais (do curso bacharelado e licenciatura em Letras/Libras), profissionais contratados, terceirizados, estagiários e equipe multidisciplinar. Também são considerados os técnicos intérpretes, técnicos da coordenação administrativa (CA), coordenação da tecnologia e da informação (CTIC), coordenação da formação continuada (CFC) e coordenação da secretaria acadêmica (CSA).

Os cargos dos cursos da UAB (equipe dos cursos de docentes bolsistas) são constituídos pelo professor formador, professor conteudista, coordenador de curso, coordenador de polo, coordenador de tutoria, tutor a distância, tutor presencial, tutor de acompanhamento e administrador AVA.

Os cargos dos cursos institucionais da EaD (equipe do curso de Letras/Libras) são integrados pelo professor formador, revisor, tradutor intérprete, editor e diagramador.

Dentre os componentes que fazem interação com a EaD/UFGD, houve ainda a identificação de integrantes como as prefeituras dos polos, imobiliária (por se tratar de imóvel temporário, até a finalização da construção do prédio permanente na universidade), Divisão de Transporte - DITRAN da UFGD, a comunidade externa e demais universidades, como exemplo a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

4.3 Análise de ecologias de aprendizagem

Nesta pesquisa, são considerados como ecologias de aprendizagem o local ba, local para a transferência de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) sustentam que “embora seja mais fácil considerar o ba como um espaço físico como uma sala de reuniões, ele deve ser entendido como interações que ocorrem em um tempo e local específicos” (p. 100).

Por esse motivo, são enfatizados o contato de indivíduos em diversas funções, o que possibilita a reflexão de suas próprias crenças e pontos de vista quando imersos em novas relações com diferentes indivíduos e ambientes organizacionais. As ecologias de aprendizagem também decorrem a partir de tecnologias digitais da informação e comunicação, considerada característico em instituições públicas de ensino superior, especialmente pela sua incorporação como método pedagógico educacional.

Neste tópico, também foram abordados a existência da participação em cursos de formação ou capacitação oferecidos pela faculdade e universidade em estudo, de modo a possibilitar condições de aprendizagem continuada aos indivíduos, como também se decorreram em maior frequência a partir de ambientes de "codificação", ou seja, aprendizado adquirido em ecologias formais de aprendizagem, através da utilização de documentos, conhecimentos estruturados e meios digitais, ou por ambientes de "personalização", caracterizada por ecologias informais de aprendizagem, adquirida durante interações significativas entre os membros organizacionais.

A Tabela 7 apresenta as informações referentes aos membros que atuaram em funções anteriores na EaD/UFGD.

Tabela 7 - Membros que atuaram em outras funções na EaD/UFGD

Atuação em funções anteriores na EaD	Frequência	%
(A) Não	11	42,3%
(B) Sim	15	57,7%
(C) Sim, e houve influência no aprendizado	11	42,3%
(D) Sim, mas não houve influência no aprendizado	4	15,4%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

O percentual de membros que **não atuaram** em funções anteriores a exercidas até o período de investigação da pesquisa correspondeu a 42,3% dos pesquisados. Dentre os indivíduos que **atuaram** em mais de uma função na EaD/UFGD, o qual corresponde a 57,7%, 42,3% desse percentual afirmaram que a função exercida anteriormente **proporcionou influência** para o aprendizado das atividades da função que atuam, tanto em áreas quanto em atividades semelhantes a executadas na EaD/UFGD. Por outro lado, 15,4% do percentual de 57,7% responderam que as funções anteriormente executadas **não exerceram influência** para o aprendizado do cargo que atuam, sendo adquirido novo aprendizado para exercer as atividades, o que pode tornar multidisciplinar os conhecimentos acumulados entre as diferentes áreas da EaD/UFGD.

A Tabela 8 apresenta as informações referentes aos membros que atuaram em funções anteriores na UFGD ou de outra Instituição Pública.

Tabela 8 - Membros que atuaram em outras funções na UFGD ou de outra Instituição Pública

Atuação em funções anteriores na UFGD	Frequência	%
(A) Não	5	19,3%
(B) Sim	21	80,7%
(C) Sim, e houve influência no aprendizado	15	57,7%
(D) Sim, mas não houve influência no aprendizado	6	23,0%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

O percentual de membros que **não atuaram** em funções anteriores na UFGD ou de outra Instituição Pública no período de investigação da pesquisa correspondeu a 19,3% dos pesquisados. Dentre os indivíduos que **atuaram** em mais de uma função, o qual corresponde a 80,7%, 57,7% desse número afirmaram que a função exercida anteriormente **proporcionou influência** para o aprendizado das atividades da função que atua, em áreas ou atividades semelhantes a executadas anteriormente. Não obstante,

23,0% reconheceram que as funções anteriormente exercidas **não exerceram influência** para o aprendizado do cargo atual, sendo adquirido novo aprendizado para exercer as atividades, o qual permitem que sejam acumulados conhecimentos das diferentes áreas da organização.

A Tabela 9 apresenta as informações referentes a participação em cursos de formação ou capacitação profissional ofertados pela EaD/UFGD.

Tabela 9 - Participação em cursos de formação ou capacitação profissional ofertados pela EaD/UFGD.

Atuação em funções anteriores na UFGD	Frequência	%
(A) Não	3	11,6%
(B) Sim	23	88,4%
(C) Sim, e houve influência no aprendizado	22	84,6%
(D) Sim, mas não houve influência no aprendizado.	1	3,8%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

O percentual de membros que **não participaram** de cursos de formação profissional ofertados pela EaD/UFGD refere-se a 11,6% dos pesquisados. Contudo, os membros que **participaram** dos cursos, especialmente através do Plano Anual de Capacitação Continuada (PAC) interno correspondem a 88,8% dos entrevistados. Dentre os 88,4% que participaram dos cursos, 84,6% afirmam que **houve influência** no processo de aprendizagem das atividades da função que atua. Por sua vez, 3,8% relataram que os cursos de formação continuada **não estiveram relacionados** com o processo de aprendizado na função que atua na EaD/UFGD.

A Tabela 10 apresenta as informações referentes a participação em cursos de formação ou capacitação profissional ofertados pela UFGD.

Tabela 10 - Participação em cursos de formação ou capacitação profissional ofertados pela UFGD.

Atuação em funções anteriores na UFGD	Frequência	%
(A) Não	6	23,1%
(B) Sim	20	76,9%
(C) Sim, e houve influência no aprendizado	17	65,4%
(D) Sim, mas não houve influência no aprendizado	3	11,5%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

O percentual de membros que **não participaram** de cursos de formação profissional ofertados pela UFGD está associado a 23,1% dos pesquisados. Não obstante, os membros que **participaram** dos cursos, especialmente por meio dos cursos de progressão funcional ofertados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), coincidente a 76,9% dos entrevistados. Dentre os 76,9% que participaram dos cursos, 11,5% certificou que **houve influência** no aprendizado das atividades da função que atuam. Isso significa que 11,5% relataram que **não houve influência** para o aprendizado das atividades da função que atuam.

A Tabela 11 apresenta as informações referentes às estratégias de transferência de conhecimento percebidas durante o processo de aprendizagem das atividades da função que atuam.

Tabela 11 - Estratégias de transferência de conhecimento

Estratégias de transferência de conhecimento	Frequência	%
(A) Codificação	7	26,9%
(B) Personalização	19	73,1%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 11 analisou-se que as estratégias de transferência de conhecimento da EaD/UFGD decorreram em maior frequência a partir de ambientes de "**personalização**", correspondente a 73,1% dos entrevistados, caracterizada por ecologias informais de aprendizagem. Já a estratégia de transferência de conhecimento denominada "**codificação**" foi percebido durante o processo de aprendizagem das atividades organizacionais por 26,9% dos indivíduos. Tal estratégia propõe que o aprendizado foi adquirido em ecologias formais de aprendizagem, através da utilização de documentos, conhecimentos estruturados e meios digitais.

A Tabela 12 apresenta as informações referentes ao tempo de atuação na EaD/UFGD.

Tabela 12 - Tempo de atuação na EaD/UFGD.

Tempo de atuação na EaD/UFGD	Frequência	%
(A) menos de 6 meses	2	7,7%
(B) acima de 6 meses até 2 anos	5	19,2%
(C) acima de 2 anos até 4 anos	8	30,8%
(D) acima de 4 anos até 6 anos	5	19,2%
(E) acima de 6 anos	6	23,1%
Total	26	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 12 analisou-se o tempo de atuação dos membros da EaD/UFGD até o período da pesquisa em questão, ano de 2018. Para tanto, observa-se que em sua maioria atuou no tempo **acima de 2 anos até 4 anos**, consonante a 30,8%. Logo em seguida, o tempo de atuação **acima de 6 anos** foi o segundo mais frequente, com 23,1% de respostas. No entanto, houve empate entre o tempo de atuação **acima de 6 meses até 2 anos** e de **acima de 4 anos até 6 anos**, ambos respondidos por 19,2 % dos respondentes. Já a quantidade de indivíduos que atuaram em **menos de 6 meses** na EaD/UFGD corresponde a apenas 7,7% dos entrevistados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar como os processos de transferência de conhecimento da EaD/UFGD se relacionam a implementação da estratégia organizacional. Considera-se como processos os tipos e os meios de transferência de conhecimento. Para a implementação da estratégia, foram considerados os componentes que fazem interação com a organização, o qual permitem que sua estratégia seja implementada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas, através de formulários aplicados a vinte e seis respondentes para a construção do "mapa em redes".

Já a partir do modelo de "mapeamento da transferência de conhecimento" construído com base no referencial teórico da pesquisa, foram levantados as percepções sobre os tipos e os meios de transferência de conhecimento que acontecem em maior frequência, diante de um número significativo de indivíduos.

Constatou-se que dentre os nove tipos de transferência de conhecimento, o **de indivíduo para indivíduo** foi o mais frequente, tanto no processo de aprendizagem, quanto no processo rotinizado das funções que atuam. O principal meio de transferência de conhecimento na organização foi o **verbal**, congruente com o principal tipo **de indivíduo para indivíduo** ao envolver interações informais significativas entre os indivíduos da EaD/UFGD. Dentre as cinco naturezas de conhecimento, o principal a ser transferido na organização foi o **conhecimento incorporado**, adquirido durante rotinas sistêmicas e procedimentos tecnológicos.

Sendo assim, conclui-se que os processos de transferência de conhecimento estão relacionados com a implementação da estratégia, sobretudo, a partir da transferência de conhecimento que acontece no interior da organização e, especialmente entre os componentes externos, pois estes possibilitam que a estratégia da EaD/UFGD seja implementada — sob perspectiva da ampliação das políticas de acesso ao ensino superior e inclusão social nas universidades. Ao abordar o estudo da estratégia organizacional, os componentes externos que influenciam seu funcionamento devem ser analisados.

Para a efetivação do estudo de caso, foi realizado o estágio supervisionado pelo pesquisador na EaD/UFGD, com intuito de levantar contribuições sobre a própria percepção dos fenômenos em estudo, diante ao local da pesquisa. Portanto, observou-se que o processo de transferência de conhecimento se deu inicialmente através da leitura

de documentos como são os manuais e relatórios, para a familiarização do funcionamento interno. Logo em seguida, houve interações verbais em concomitância ao meio digital, para o aprendizado das atividades a serem realizadas nesse meio e, com isso, o processo de aprendizagem concretizou-se em transição de um meio para outro. Isto é, com a leitura de documentações, considera-se que o conhecimento foi transferido de empresa para indivíduo.

Posteriormente, passou-se para o tipo de indivíduo para indivíduo, ao considerar as interações com o supervisor de estágio e, mesmo que de modo formal, considera-se como meio verbal de transferência de conhecimento. Por fim, as entrevistas direcionadas aos membros da organização foi de grande subsídio para que o conhecimento fosse adquirido, caracterizado como meio verbal de transferência de conhecimento. Assim sendo, ao envolver membros de todas as áreas internas, conclui-se que houve a transferência de conhecimento predominantemente de empresa para indivíduo, inicialmente em meio documental e subsequentemente, por meio verbal de transferência de conhecimento, durante a realização do estudo de caso na organização.

Apesar da presente pesquisa basear seus estudos a partir da visão de Nonaka e Takeuchi, o qual insere-se no subcampo da gestão do conhecimento, o processo de transferência de conhecimento compõe o subcampo da aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é considerada processual, sistêmica e integra todos os componentes existentes, enquanto a gestão do conhecimento aplica técnicas nas formas de criar, medir, alavancar e armazenar o conhecimento interno. Ambos possuem visão interdependentes e se complementam no processo de desenvolvimento organizacional.

Sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas semelhantes em faculdades de educação a distância, principalmente por sua tendência em proporcionar eficiência na prestação de serviços em instituições de ensino, em particular pela ampliação da inclusão social a partir do uso de tecnologias digitais.

Sobre as limitações da pesquisa, considera-se que há conflitantes interpretações na literatura voltada ao campo dos estudos organizacionais, em sua maioria pela distinção conflituosa entre o subcampo da aprendizagem organizacional e o da gestão do conhecimento. Constatou-se resistência prática ao aplicar uma nova proposta de pesquisa descritiva a pesquisadores e profissionais em nível de formação mais elevado.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. **Information technology impact on market orientation in e-business**. Journal of Business Research, v. 62, p. 883-890, 2009.
- BLACKLER, Frank. **Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation**. Blackler Organization Studies, v. 16, p. 1021-1046, 1995.
- BURMEISTER, Anne. Et al, **The micro-processes during repatriate knowledge transfer: the repatriates perspective**. Journal of Knowledge Management, v. 19, n. 4, p. 735-755, 2015.
- CANGELOSI, Vincent; DILL, William R. **Organizational Learning: Observations Toward a Theory**, p.175-203, 1988.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982;
- FIGUEIREDO, Ronnie. Et al, **A Dimensão Conceitual da Transferência de Conhecimento como Fator-Chave para a Inovação**. Santa Luzia REAC, n. 1, v. 3, p. 1-24, 2004.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- Gil, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social** (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- HUBER, G. P. **Organizational learning: the contributing process and the literatures**. Organization Science, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.
- LEMOS, Bernardo; JOIA, Luiz Antônio. **Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório**. Gestão & Produção, v. 19, n. 233-246, 2012.
- LEVITT, Barbara; MARCH, James G. **Organizational learning**. Organization Science, Providence, v. 2, n. 1, 1991.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Projeto Pedagógico do curso bacharelado em administração pública**. Disponível em:

<<http://200.129.209.183/arquivos/arquivos/78/COGRAD/PPCBach%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Publica%20-%20PNAP%20-2014.pdf>> acesso em: 23 nov.2018.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MOINGEON, B., EDMONDSON, A. **Organizational learning as a source of competitive advantage**. In: MOINGEON, B. and EDMONDSON, A. (Eds.). *Organizational learning and competitive advantage*. London: Sage, 1996.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PRUSAK, Laurence. **Knowledge in Organizations**. Butterworth-Heinemann, v.1, 1997.

SELLTIZ, Claire et ai. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. **The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management**, Second Edition, 2011. p11-26.

SOARES, Vanessa; CASTRO, Diana. **Ou Isto ou Aquilo? A Integração entre Pesquisa Qualitativa e Quantitativa em Estudos Organizacionais no Brasil**. Curitiba. ANPAD, 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson. 2002.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. *Estudos da Psicologia*, n. 7, p. 79-88, 2002.

APENDICE A - Formulário aplicado para analisar a transferência de conhecimento, implementação da estratégia e ecologias de aprendizagem da Faculdade de Educação a Distância da Universidade Federal da Grande Dourados — EaD/UFGD

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS-UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Nome: _____

Cargo: _____

1) Há quanto tempo trabalha na EaD/UFGD?

- a) () menos de 6 meses
- b) () acima de 6 meses até 2 anos
- c) () acima de 2 anos até 4 anos
- d) () acima de 4 anos até 6 anos
- e) () acima de 6 anos

2) Já atuou em outras funções na EaD/UFGD?

- a) () Não.
- b) () Sim.

- i. () Sim, e houve influência no aprendizado das atividades do cargo atual.
- ii. () Sim, mas não houve influência no aprendizado das atividades do cargo atual.

Quais setores ou áreas?

3) Já atuou em outras funções na UFGD ou de outra Instituição Pública?

a) () Não.

b) () Sim.

i. () Sim, e houve influência no aprendizado das atividades da função atual (na EaD).

ii. () Sim, mas não houve influência no aprendizado das atividades do cargo atual (na EaD).

Quais setores ou unidades?

4) Já participou de cursos de formação ou capacitação profissional ofertados pela EaD/UFGD?

a) () Não.

b) () Sim.

i. () Sim, e houve influência no aprendizado das atividades do cargo atual (na EaD).

ii. () Sim, mas não houve influência no aprendizado das atividades do cargo atual (na EaD).

5) Já participou de cursos de formação ou capacitação profissional ofertados pela UFGD?

a) () Não.

b) () Sim.

i. () Sim, e houve influência no aprendizado das atividades do cargo atual (na EaD)

ii. () Sim, mas não houve influência no aprendizado das atividades do cargo atual (na EaD)

6) A aprendizagem das atividades da função atual aconteceu principalmente através de qual meio de transferência de conhecimento? Assinale apenas uma das alternativas.

- a) () Digital
- b) () Verbal
- c) () Documental
- d) () Não se aplica

7) A aprendizagem das atividades da função atual aconteceu principalmente pela aquisição de qual natureza de conhecimento? Assinale apenas uma das alternativas.

a) (A) Embutido — as habilidades conceituais e cognitivas obtidas a partir da educação formal.

b) (B) Corporificado — é considerado orientado para a ação, pois depende da presença física dos indivíduos e de informações conscientes e sensoriais enraizadas em contextos específicos.

c) (C) Enculturado — depende da linguagem para o entendimento compartilhado e se relaciona ao processo de socialização.

d) (D) Incorporado — é o conhecimento que reside em rotinas sistêmicas, analisável em termos de tecnologias, procedimentos formais e rotinizados.

e) (E) Codificado — é transmitido por meio de sinais e símbolos, frequentemente pela utilização de tecnologias de comunicação digitais.

8) A partir dos nove tipos de transferência de conhecimento listados, qual foi o principal utilizado no processo de aprendizagem das atividades da função atual? Assinale apenas uma das alternativas.

- a) () de indivíduo para indivíduo
- b) () de indivíduo para departamento
- c) () de indivíduo para empresa
- d) () de departamento para departamento
- e) () de departamento para indivíduo
- f) () de departamento para empresa
- g) () de empresa para empresa
- h) () de empresa para indivíduo
- i) () de empresa para departamento

9) A partir dos nove tipos de transferência de conhecimento listados, indique o de maior frequência em relação às atividades rotinizadas da função atual. Assinale apenas uma das alternativas.

- (A) de indivíduo para indivíduo
- (B) de indivíduo para departamento
- (C) de indivíduo para empresa
- (D) de departamento para departamento
- (E) de departamento para indivíduo
- (F) de departamento para empresa
- (G) de empresa para empresa
- (H) de empresa para indivíduo
- (I) de empresa para departamento

10-a) Cite os três componentes que possuem maior grau de interação e contato com a área que você atua na EaD/UFGD.

- a) () UAB
- b) () Órgãos vinculados (CAPES)
- c) () Pró-Reitorias
- d) () Coordenadorias
- e) () FUNAEPE
- f) () Unidades Acadêmicas
- g) () Polos
- h) () Cursos
- i) () Alunos
- j) () Comunidade externa
- k) () Cargos dos cursos
- l) () Cargos da EaD/UFGD

b) Existem outros componentes vinculados às atividades desenvolvidas no cargo que você atua na EaD/UFGD?

a) () Não.

b) () Sim.

Quais? _____

c) Dentre os componentes vinculados entre as diferentes áreas da EaD/UFGD, classifique em ordem decrescente os que possuem maior grau de interação com a área que você atua.

Componentes	Subcomponentes
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

11) Dentre os processos que compõe a aprendizagem organizacional, indique a opção que represente ao processo mais frequente em relação às funções da sua área na EaD/UFGD. Assinale apenas uma das alternativas.

a) () **aquisição de informações** — a partir de processos utilizados para a captura de informações necessárias.

b) () **transferência de conhecimento** — as informações e conhecimentos são compartilhados e, assim, permitem a compreensão de novos saberes a outros indivíduos, departamentos ou empresas.

c) () **interpretação de informações** — os dados adquiridos são traduzidos para a uniformidade de entendimentos.

d) () **memória organizacional** — é o armazenamento do conhecimento em banco de dados, armários ou arquivos para utilização futura.

12) Indique qual das duas estratégias de transferência de conhecimento aconteceu em maior frequência no aprendizado das atividades relativas ao cargo. Assinale apenas uma das alternativas.

a) () A “codificação” ocorre quando o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informações, relatórios ou documentos.

b) () A “personalização” é a ênfase dada ao conhecimento tácito transmitido entre os indivíduos.

13) Tendo em vista a importância dos ambientes virtuais, destaque os principais sistemas ou programas utilizados nas atividades rotineiras do cargo.
