



Capacidade Absortiva e Conhecimento Tácito: Um Estudo nas Gerações *Millennials*, X e *Baby Boomers*

Gustavo André Pazini, Adriano Roberto de Abreu, Carlos Eduardo Schindwein,
Mayara Pires Zanotto, Ana Cristina Fachinelli, Maria Emília Camargo

RESUMO

Há uma profusão de conexões entre as áreas de pesquisa da capacidade absortiva e o conhecimento tácito. A compreensão da capacidade absortiva decorre através da predisposição da organização em valorizar, assimilar e utilizar novos conhecimentos externos. Do mesmo modo, o conhecimento tácito perpassa por meio da experiência, ideais e comportamentos do indivíduo na organização. Ao final da segunda guerra mundial, surge nos Estados Unidos uma delimitação temporal estabelecendo as gerações que são agrupadas por intervalos de aproximadamente 20 anos. Três gerações existentes compõe a força de trabalho, os Millennials, a Geração X e os Baby Boomers. Identificar a manifestação do conhecimento tácito e a capacidade absortiva a partir dos cortes geracionais proporciona descrever e estruturar suas principais características. A análise empírica está baseada em uma pesquisa qualitativa, descritiva como uma pesquisa de levantamento de campo. Os resultados apontam que quanto maior a idade, maior conhecimento tácito, e o maior índice de capacidade absortiva foi identificado na geração x.. O estudo explica que as relações entre capacidade absortiva e conhecimento tácito nas gerações indicam que os profissionais da Geração X, nascidos entre os anos de 1961 a 1981, tiveram a Capacidade Absortiva com a sua maior média apresentada, enquanto a maior média do construto Conhecimento Tácito compreende os profissionais nascidos entre os anos 1943 e 1960, os Baby Boomers. Futuramente para novos estudos sugere-se inserir um novo componente geracional, os nascidos em meados dos anos 1990, a Geração Z.

Palavras-chave: Gerações. Capacidade Absortiva. Conhecimento Tácito.

1 INTRODUÇÃO

Capacidade absortiva e conhecimento tácito vem sendo áreas de estudo de pesquisadores com o intuito de explicar eventos relacionados ao mundo organizacional. A capacidade absortiva segundo Peter e Lubatkin (1998), é tida como a capacidade da empresa de valorizar, assimilar e utilizar novos conhecimentos externos. A capacidade absortiva se dá quando as organizações se abrem e se permitem observar e absorver o conhecimento gerado a sua volta. Baskaran (2018) conceitua conhecimento tácito como sendo algo que reside nas mentes de indivíduos dentro da organização, normalmente como aptidões e competências. O conhecimento tácito está atrelado a experiência, ideais e comportamentos de um ser humano em uma organização.

Sob a ótica das variáveis capacidade absortiva e conhecimento tácito, a questão de pesquisa que o estudo se propõe, é analisar como estes dois construtos se manifestam nas gerações Baby Boomer, Geração X e Geração Millennials. Segundo Kapoor e Solomon (2011), Millennials são os nascidos entre 1982 e 2000, Geração X são pessoas nascidas entre 1961 e 1981 e Baby Boomers os nascidos entre 1943 e 1960. O estudo se baseia na singularidade que cada geração possui. Segundo Fishman (2016), é preciso que profissionais da área de gestão compreendam os valores, anseios e pensamentos de cada geração afim de poder aproveitar o potencial máximo de cada pessoa envolvida em uma organização.



A investigação empírica se baseia em uma pesquisa quantitativa, realizada por meio de uma survey, e o questionário aplicado possui com 22 questões. Espera-se obter dados que possibilitem a compreensão sobre como as variáveis Capacidade Absortiva e Conhecimento Tácito se manifestam nas gerações X, Millennials e Baby Boomers.

O trabalho está exposto abordando inicialmente a revisão da literatura, no capítulo seguinte aborda a metodologia de pesquisa usada, a seguir apresenta-se a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

Segundo Zahra e George (2002), o construto capacidade absorptiva é usado por pesquisadores para explicar vários fenômenos decorrentes do contexto organizacional. Os autores, em seu estudo, buscaram o conceito tradicional de capacidade absorptiva e fizeram uma reconceitualização do mesmo. Na visão tradicional a capacidade absorptiva pode ser entendida como a capacidade de uma organização valorizar, assimilar e implementar informações para fins comerciais, consistindo na exploração de conhecimento gerado externamente. Na redefinição de capacidade absorptiva, os autores Zahra e George (2002), definem como sendo um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos com os quais as instituições, assimilam, transformam e aproveitam o conhecimento para fins de geração de valor. A ênfase está em capacidades dinâmicas voltadas para a mudança estratégica e flexibilidade em que as empresas desenvolvem e absorvem novos conhecimentos.

Cohen e Levinthal (1990), definem capacidade absorptiva como sendo a capacidade de uma empresa reconhecer a importância de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las, sendo isto algo fundamental para sua capacidade de inovação. A capacidade de explorar o conhecimento externo é, portanto, um componente crítico das capacidades inovadoras. A capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo está vinculado ao nível de conhecimento anterior. No nível mais elementar, este conhecimento inclui as habilidades básicas, mas também pode incluir o conhecimento de estudos científicos ou tecnológicos mais recentes sobre determinado assunto. Esta capacidade anterior, que confere às pessoas e organizações a possibilidade de reconhecer e assimilar novas informações, aflorando assim, sua capacidade absorptiva.

Capacidade organizacional significativamente maior para a aprendizagem, maior eficácia em concentrar o esforço no aprendizado e o uso de conhecimento prévio para adaptar e inovar, define capacidade de absorção, segundo Hartley e Rashman (2018). De acordo com Tsai (2001), a capacidade absorptiva resulta de um processo prolongado de investimento e conhecimento acumulado.

Para Song et al. (2018), a capacidade absorptiva possui três dimensões: esforço absorptivo (isto é, os investimentos para construção de conhecimento feitos pela empresa), base de conhecimento de absorção (isto é, a capacidade atual de conhecimento de uma organização) e o processo de absorção (que são os procedimentos e práticas internas de uma instituição relacionadas à difusão do conhecimento). Zahra e George (2002), identificaram 4 dimensões de capacidade absorptiva: a capacidade de aquisição (envolve a identificação e aquisição de novos conhecimentos), a capacidade de assimilação (permite que o conhecimento seja analisado, processado, interpretado e compreendido), capacidade de transformação (refere-se à capacidade de combinar o conhecimento existente com o novo conhecimento) e capacidade de exploração (implica em rotinas e competências organizacionais para impulsionar e aproveitar o novo conhecimento).



Harald et al. (2004), citam que identificar o valor e a localização do conhecimento externo e construir caminhos para acessar esse conhecimento, é apenas uma parte do desafio de alavancar a capacidade inovadora e absorptiva de uma empresa. Outra parte fundamental do processo é estabelecer uma capacidade de assimilar as informações que chegam por meio das vias externas e aplica-las com sucesso no ambiente organizacional com fins comerciais.

2.2 CONHECIMENTO TÁCITO

No campo do conhecimento organizacional, a transferência do conhecimento tácito tem sido objeto de estudo devido ao seu valor para as Organizações. Por ser um conhecimento com característica subjetiva, as pesquisas apontam fatores que atuam na transferência deste tipo de conhecimento como a criticidades dos relacionamentos interpessoais (LEVIN; CROSS, 2004) ou através das diferenças culturais (AI; TAN, 2018).

De acordo com Polanyi (1966), podemos saber mais do que podemos dizer. Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que, diferentemente do conhecimento explícito que pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente, através de palavras números e sons na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais e de áudio, e em especificações de produtos ou manuais, o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito, o qual está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. Nonaka (2000) expõe que o conhecimento tácito consiste parcialmente em habilidades técnicas, o tipo de habilidade informal e difícil de definir, capturado na expressão *know-how*. Este autor cita um exemplo de um mestre de ofício, que depois de anos de experiência, acumula em suas mãos um tesouro de competência. Frequentemente, entretanto, ele é incapaz de articular os princípios científicos ou técnicos que estão por trás de sua competência.

As organizações podem dispor de colaboradores que se encontram em gerações distintas e que apresentam conhecimento adquirido em diferentes níveis. A interação entre colaboradores no ambiente organizacional possibilita a transferência do conhecimento. O conhecimento tácito é transferido através da aprendizagem em colaboração com outras pessoas no processo de realizar tarefas e agir em conjunto em situações de trabalho (Wikström et al, 2018).

2.3 GERAÇÕES

As gerações são estabelecidas através da delimitação temporal concebida nos Estados Unidos da América após a finalização da segunda guerra mundial. Segundo Kapoor e Solomon (2011), existem agora três gerações que compõe a força de trabalho, os Millennials (nascidos entre 1982 e 2000); Geração X (nascidos entre 1961 e 1981); e Baby Boomers (nascidos entre 1943 e 1960). Há singularidade em cada geração. Estudantes, empregadores e gestores de recursos humanos que assimilam e consideram tais contrastes, conseguem desenvolver estratégias de uma perspectiva geracional e permitir que esses profissionais alcancem o ápice do seu desempenho independentemente da idade (Fishman, 2016).

2.3.1 Millennials

Nascidos entre os anos de 1982 e 2000. Com idades que variam, no ano de 2018, entre 18 a 36 anos. Fishman (2016), aponta que durante os anos da formação da geração do



milênio, os três sistemas de apoio social são necessários para os jovens - família, religião e programas governamentais - foram fortes. Segundo VanMeter et al. (2012) “os valores da Geração Y e as suas éticas têm implicações distintas na maneira como os indivíduos conduzirão os outros, colaborarão com os outros e na maneira como eles se comportarão em relação às normas e padrões éticos do local de trabalho. Criados em torno da tecnologia estão sempre confortáveis possuem a capacidade de multitarefa, através do qual eles “buscam desafios criativos e enxergam seus colegas como vastos recursos de quem obter conhecimento” (KAPOOR; SOLOMON, 2011).

2.3.2 Geração X

Nascidos entre os anos de 1961 e 1981. Com idades que variam, no ano de 2018, entre 37 a 55 anos. A geração dos sobreviventes. Desde de tenra idade foram ensinados a não confiar em pessoas e velhas instituições. Fishman (2016) afirma que família, religião e programas de apoio do governo eram muito fracos, durante seus anos de formação. De acordo com Veloso et al. (2012), são empreendedores, enfatizando a participação e o desenvolvimento da própria autoestima. A Geração X, de acordo com Perry e Urwin (2011), apresentou mais em abertura a fim de alterar valores, bem como menos conservadorismo.

2.3.3 Geração Baby Boomer

Nascidos entre os anos de 1943 e 1960. Com idades que variam, no ano de 2018, entre 58 a 75 anos. Foram e continuam sendo criadores de tendências. Eles são poderosos, conforme Fishman (2016), são altamente motivados, porém como geração apresentam o egoísmo como característica comum. Integrantes dessa geração pensam que serão jovens para sempre. Querem viver até os 100 anos. Com seus tradicionais valores em sinergia com o cumprimento de suas obrigações em relação a lealdade à organização, educação rigorosa, criação dos filhos, casamento, entre outros. Possuem um senso de colaboração superior as demais gerações (Veloso et al. 2012). Conforme Perry e Urwin (2011), os boomers, classificam a "chance de aprender coisas novas" e "a liberdade das pressões de se conformar" significativamente maior do que a geração X. VanMeter et al. (2012), destaca que essa geração estava acostumada a vencer e se superar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como quantitativa em sua natureza, descritiva quanto ao seu objetivo e como pesquisa de levantamento de campo (com aplicação de uma *survey*) quanto ao seu procedimento. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas objetivam descrever as características de uma população ou estabelecer relações entre as variáveis do estudo. Em relação às pesquisas de levantamento de campo, este autor cita que estas se caracterizam por se interrogar diretamente as pessoas cujo comportamento se tem o interesse de conhecer. De uma forma básica, são solicitadas informações relativas ao problema estudado a um grupo significativo de indivíduos para, logo após ser feita uma análise quantitativa e, a partir desta, obter as conclusões oriundas dos dados coletados.

O instrumento de coleta utilizado é medido em escala do tipo Liberta de 7 pontos (1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 – ligeiramente discordo, 4 - não concordo e nem discordo, 5 - ligeiramente concordo, 6 - concordo, 7 - concordo fortemente), aplicados para cada item do Instrumento.

O Instrumento de coleta foi enviado a indivíduos que estejam em atividade laboral, para que se possibilite obter dados que venham a esclarecer o objetivo da pesquisa, como a



geração em que cada indivíduo se encontra e a relação que os construtos Capacidade Absortiva e Conhecimento Tácito têm com as gerações Baby Boomers, X e Y. Os itens presentes no Instrumento abordam questões relativas à aquisição e ao compartilhamento do Conhecimento Tácito e à Capacidade Absortiva ligada ao conhecimento adquirido e à disposição do indivíduo de repassar este conhecimento aos colegas de trabalho. O Instrumento foi adaptado de Lowik et al (2016), relativo ao construto de Capacidade Absortiva e de Holste e Fields (2010), para o construto Conhecimento Tácito, ambos passaram pelo procedimento de tradução reversa e após, validação com 2 especialistas . O Instrumento se encontra no Anexo A, presente ao final da pesquisa.

A amostra adotada atende ao critério sugerido por Hair Jr. et al. (2009) que determina a existência de ao menos 5 casos por questão. Como procedimento de análise, foi realizada a análise univariada (médias e desvios padrões) e multivariadas (análise fatorial e ANOVA) (Hair Jr. et al., 2009). Os cálculos serão realizados através do Software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS, após a transmissão dos dados coletados ao Excel ®.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra final desta pesquisa é constituída por 99 respondentes. Contudo dos 99 questionários, 14 não informaram o sexo na hora das respostas o que gerou uma amostra final de 85 respondentes que identificaram seu sexo. Destes 85 que responderam, 38 pessoas indicaram ser do gênero masculino (44,7%) e 47 do gênero feminino (55,3%). Quanto a faixa etária da amostra, 7,1% dos respondentes (7 pessoas) nasceram entre os anos de 1943 e 1960, ou seja, são pertencentes à geração Baby Boomer. Das pessoas nascidas entre 1961 e 1981, que são as da geração X, a amostra conta com 43 respondentes (43,4%). E, por fim, os nascidos entre 1982 e 2000, denominados de geração Y, representam 48 dos respondentes (48,5%). A Tabela 1 apresenta as características sociodemográficas dos respondentes.

Tabela 1 – Características Sociodemográficas dos respondentes

Características Demográficas	Casos (n = 85)	Porcentagem (%)
Gênero		
Masculino	38	44,7%
Feminino	47	55,3%
Faixa etária		
Entre 1943 - 1960	7	7,1
Entre 1961 - 1981	43	43,4
Entre 1982 – 2000	48	48,5

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A seguir, apresentam-se as análises estatísticas realizadas, por meio de análise fatorial exploratória e Anova.

4.2 ANÁLISE UNIVARIADA

A análise univariada ou descritiva possibilita a compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas e pela identificação das tendências e variabilidades (FÁVERO et al., 2009). Para viabilizar a análise descritiva, calculou-se o desvio padrão e a média por construto, conforme apresenta a Figura 1.



Figura 1 – Análise univariada por variável e por construto

Análise Unitária das Variáveis			Análise dos Construtos	
Variável	μ	s	μ	s
CABS1 - Estou sempre procurando ativamente novos conhecimentos para o meu trabalho.	6.326	0.916	5.719	1.279
CABS 2 - Eu intencionalmente busco conhecimento em muitos domínios diferentes para parecer "fora da caixa".	4.979	1.624		
CABS 3 - Eu sou bom em distinguir entre oportunidades lucrativas e não tão lucrativas, informação ou oportunidades.	5.265	1.153		
CABS 4 - Eu identifico facilmente o novo conhecimento que é mais valioso para nós.	5.632	0,988		
CABS 5 - Frequentemente compartilho meu novo conhecimento com colegas para estabelecer um entendimento comum.	5.969	0,935		
CABS 6 - Eu traduzo novos conhecimentos de tal forma que meus colegas entendam o que quero dizer.	5.755	0,974		
CABS 7 - Eu comunico conhecimentos recém adquiridos que podem ser de interesse para a nossa unidade.	5.979	0,957		
CABS 8 - Eu geralmente sento junto com colegas para ter boas ideias.	5.824	0,957		
CABS 9 - Eu participo de reuniões com pessoas de diferentes departamentos para propor novas ideias.	5.204	1.421		
CABS 10 - Eu desenvolvo novas percepções do conhecimento que está disponível dentro de nossa empresa.	5.443	1.098		
CABS 11 - Eu posso transformar o conhecimento existente em novas ideias.	5.866	0,92		
CABS 12 - Eu frequentemente aplico conhecimento recentemente adquirido no meu trabalho.	5.938	1.008		
CABS 13 - Eu exploro novos conhecimentos para criar novos produtos, serviços ou métodos de trabalho.	5.721	1.179		
CABS 14 - Eu sempre penso em como posso aplicar novos conhecimentos para melhorar meu trabalho.	6.177	0,781		
CT - 1 Se solicitado, permitiria que meu colega de trabalho passe um tempo significativo observando e colaborando comigo para que ele entenda melhor e aprenda com o meu Trabalho.	6.041	0,945	5.717	1.056
CT 2 - Eu gostaria de compartilhar com meu colega de trabalho regras práticas, truques, e outros macetes sobre o trabalho relativo a minha função e o que aprendi da Organização.	6.02	0,912		
CT 3 - Eu gostaria de compartilhar minhas novas ideias com meu colega de trabalho.	6.02	0,935		
CT 4 - Eu gostaria de compartilhar com meu colega de trabalho os últimos rumores organizacionais, se significativos.	5.247	1.283		
CT 5 - Se for relevante para o meu trabalho, eu gostaria de ter a oportunidade de passar um tempo significativo observando e colaborando com o meu colega de trabalho para que eu possa entender melhor e aprender com o seu trabalho.	6.082	0,837		
CT 6 - Se for relevante para o meu trabalho, eu gostaria de receber e usaria quaisquer regras práticas, truques e outras percepções que meu colega de trabalho aprendeu.	6.061	0,933		
CT 7 - Gostaria de receber ansiosamente e considerar quaisquer novas ideias que meu colega de trabalho possa ter.	5.762	1.028		
CT 8 - Eu tenderia a acreditar nos rumores organizacionais compartilhados pelo meu colega de trabalho e usaria tal conhecimento como apropriado.	4.505	1.575		

Nota: μ = Média; s = Desvio Padrão; CABS = Capacidade Absortiva; CT = Conhecimento Tácito

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Observa-se que as médias individuais para capacidade absortiva concentraram-se entre μ 4,979 e μ 6,326, sendo que as opções da escala variavam entre 1 e 7, o que indica que os respondentes possuem suas percepções quanto à capacidade absortiva inclinadas à concordância. Quanto ao construto conhecimento tácito, as médias ficaram entre μ 4,505 e



$\mu 6,082$, o que indica uma concordância razoável comparada à capacidade absorptiva.

A média mais alta do questionário que é $\mu 6,326$ é da questão CABS1 “Estou sempre procurando ativamente novos conhecimentos para o meu trabalho” que refere-se a primeira questão do questionário referente ao tema capacidade absorptiva. Esta questão indica que há uma preocupação, independente de qual geração os respondentes pertençam, com relação à buscar constantemente pela qualificação pessoal, como forma de contribuir com sua atuação profissional. A questão possui também uma das menores variâncias, $s=0,916$, o que demonstra que a questão mostrou que remete-se fortemente ao sentido de concordância perante o tema capacidade absorptiva.

A menor média entre as questões foi a da variável CT8 com média $\mu 4,505$ “Eu tenderia a acreditar nos rumores organizacionais compartilhados pelo meu colega de trabalho e usaria tal conhecimento como apropriado” o que permite inferir que as pessoas não são propensas a aceitar como verdadeiros os rumores que circulam dentro das organizações. Contudo, esta questão é a que possui o segundo maior desvio padrão, com $s= 1,575$ o que indica que esta questão não transmite uma convicção à todos os participantes da pesquisa.

Quanto a média geral dos dois constructos analisados, capacidade absorptiva e conhecimento tácito, é possível observar que as médias apresentaram valores significativamente voltados à concordância plena. Capacidade absorptiva apresentou uma média geral de $\mu 5,719$ e conhecimento tácito com média $\mu 5,717$, demonstra que os assuntos analisados nesta pesquisa estão latentes na vida dos participantes do estudo.

4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Segundo Hair Jr. et al. (2009) a análise fatorial é uma técnica de interdependência, cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise. Esta técnica fornece as ferramentas para analisar a estrutura das interrelações em um grande número de variáveis definindo conjuntos de variáveis que são fortemente interrelacionadas, conhecidos como fatores. A análise fatorial foi realizada com o objetivo de reduzir a quantidade de variáveis em um número menor de fatores.

Das 22 questões inicialmente propostas, ao realizar as rodagens no SPSS, houve a exclusão da variável CABS1, por falta de carga fatorial (0,390). Ainda, a variável CTAC3 necessitou ser excluída por conta do valor de curtose ser superior a 10. Procedeu-se a análise fatorial, que resultou em 6 agrupamentos, contudo, ao fazer a verificação do Alfa por construto, verificou-se que as variáveis CABS2, CABS3, CABS4, CABS10 e CABS 11 agrupavam-se em fatores onde o índice resultante do Alfa, era inferior à 6, ou seja, não estava adequada ao que sugere a literatura (HAIR JR. et al., 2005; 2009; PESTANA; GAGEIRO, 2005).

O fator 1, denominado “Aplicar conhecimentos” reúne as variáveis CABS13 (exploro novos conhecimentos para criar novos conhecimentos, produtos, serviços ou métodos de trabalho), com carga fatorial de 0,798, a variável CABS14 (penso em como posso aplicar novos conhecimentos para melhorar meu trabalho), com carga fatorial de 0,784. Está no agrupamento a variável CABS12 (frequentemente aplico conhecimento recentemente adquirido no meu trabalho), com carga fatorial de 0,682 e a variável CABS8 (geralmente sento junto com colegas para ter boas ideias), com carga de 0,610. Este agrupamento recebe o nome de aplicar conhecimentos, visto que o cerne das questões remete ao profissional aplicar o conhecimento adquirido em diversos meios na sua atividade profissional. A consistência interna deste construto é considerada razoável (PESTANA; GAGEIRO, 2005), contudo, é a maior entre os agrupamentos.

Em sequência, o fator 2, denominado “Compartilhar conhecimento” reúne as variáveis CABS5 (frequentemente compartilho meu novo conhecimento com colegas para



estabelecer um entendimento comum), com carga fatorial de 0,760, a variável CABS7 (comunico conhecimentos recém adquiridos que podem ser de interesse para a nossa unidade), com carga fatorial de 0,633, a variável CABS9 (participo de reuniões com pessoas de diferentes departamentos para propor novas ideias), com carga fatorial de 0,614 e a variável CTAC2 (gostaria de compartilhar com meu colega de trabalho regras, práticas, truques, e outros macetes sobre o trabalho relativo a minha função e o que aprendi da organização), com carga de 0,677. Este agrupamento recebe o nome de compartilhar conhecimento, visto que são questões que têm como objetivo verificar se o profissional busca compartilhar o conhecimento adquirido. A consistência interna deste construto é considerada razoável (PESTANA; GAGEIRO, 2005), e é intermediária entre os agrupamentos.

O fator 3, denominado “Adquirir ou propor conhecimento” reúne as variáveis CTAC5 (Se for relevante para o meu trabalho, eu gostaria de ter a oportunidade de passar um tempo significativo observando e colaborando com o meu colega de trabalho para que eu possa entender melhor e aprender com o seu trabalho), com carga fatorial de 0,896, a variável CTAC1 (Se solicitado, permitiria que meu colega de trabalho passe um tempo significativo observando e colaborando comigo para que ele entenda melhor e aprenda com o meu Trabalho), com carga fatorial de 0,705 e a variável CABS6 (traduzo novos conhecimentos de tal forma que meus colegas entendam o que quero dizer), com carga fatorial de 0,505. O agrupamento recebe o nome de adquirir ou propor conhecimento, porque as questões almejam verificar se o profissional adquire conhecimento de seus colegas de trabalho ou propõe conhecimento para estes. A consistência interna deste construto é considerada razoável (PESTANA; GAGEIRO, 2005), e é intermediária entre os demais agrupamentos.

Por fim, o fator 4, denominado “Circulação do conhecimento” reúne as variáveis CTAC8 (tenderia a acreditar nos rumores organizacionais compartilhados pelo meu colega de trabalho e usaria tal conhecimento como apropriado), com carga fatorial de 0,838, a variável CTAC4 (gostaria de compartilhar com meu colega de trabalho os últimos rumores organizacionais, se significativos), com carga fatorial de 0,666. Ainda compõem o agrupamento as variáveis CTAC7 (Gostaria de receber ansiosamente e considerar quaisquer novas ideias que meu colega de trabalho possa ter), com carga fatorial de 0,666 e a variável CTAC6 (Se for relevante para o meu trabalho, eu gostaria de receber e usaria quaisquer regras práticas, truques e outras percepções que meu colega de trabalho aprendeu), com carga de 0,513. Este agrupamento recebe o nome de circulação do conhecimento, pois as questões que têm como objetivo verificar se os profissionais visam circular novas informações dentro da organização. A consistência interna deste construto é considerada razoável (PESTANA; GAGEIRO, 2005), e é intermediária entre os agrupamentos.

Tabela 1 – Análise fatorial

Atributos	Fatores				Comunalidades	$\alpha = 0,827$
	1	2	3	4		
CABS13	,798				,677	0,761
CABS14	,784				,716	
CABS12	,682				,660	
CABS8	,610				,588	
CABS5		,760			,627	0,686
CTAC2		,677			,687	
CABS7		,633			,611	
CABS9		,614			,491	
CTAC5			,896		,805	0,756
CTAC1			,705		,686	
CABS6			,505		,584	
CTAC8				,838	,714	0,683
CTAC4				,666	,531	
CTAC7				,666	,628	



CTAC6				,513	,515
Autovalor	2,536	2,454	2,336	2,195	% de Variância acumulada
% de Variância Explicada	16,909	16,358	15,574	14,633	63,474

Nota: Teste de Esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado: 549,958; KMO: 0,755; GL: 105,000; sig.: 0,000.
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As quinze questões que compõem o questionário, após a análise fatorial exploratória, explicam 63,474% do questionário, sendo que ambos os agrupamentos possuem uma contribuição aproximada (de 14,633 a 16,358% de explicação por construto. Observa-se ainda as cargas fatoriais, as quais estão adequadas ao que a literatura sugere (HAIR JR. et al., 2009).

4.4 ANOVA

Com o objetivo de identificar a existência de diferenças ou similaridades entre os diferentes grupos/faixas etárias, procedeu-se o cálculo da Anova. Como resultados, todas as diferenças são significativas, logo, segue a anova que apresenta as médias e por agrupamento de idades. Nesta técnica, se verifica que a maior média (5,8393) referente ao construto Capacidade Absortiva se encontra entre os profissionais que nasceram entre os anos de 1961 e 1981 (Geração X). Entretanto a maior média encontrada (5,9463) no construto Conhecimento Tácito se encontra na geração que abarca os profissionais nascidos entre os anos de 1943 e 1960 (*Baby Boomer*).

Em relação ao construto Capacidade Absortiva, é salientada a diferença de 0,7741 entre as médias na variável CABS 3 (Eu sou bom em distinguir entre oportunidades lucrativas e não tão lucrativas, informação ou oportunidades) referente às gerações *Baby Boomers* (com média de μ 4,7143) e X (com média de μ 5,4884), representando uma variação percentual positiva de 16,42%.

Nas variáveis referentes ao construto conhecimento tácito, a variável CTAC8 (eu tenderia a acreditar nos rumores organizacionais compartilhados pelo meu colega de trabalho e usaria tal conhecimento como apropriado) se destacou pois foi observado uma diferença das médias de 0,6809 (uma evolução percentual de 15,76%) entre as gerações *Baby Boomers* (com média de μ 5,0000) e *Millennials* (com média de μ 4,3191).

Tabela 2 – Anova

	ANOVA			
	Entre 1943 e 1960	Entre 1961 e 1981	Entre 1982 e 2000	Total
CABS1	6,0000	6,4651	6,2500	6,3265
CABS2	4,4286	4,9070	5,1250	4,9796
CABS3	4,7143	5,4884	5,1458	5,2653
CABS4	6,0000	5,6512	5,5625	5,6327
CABS5	6,0000	6,0930	5,8542	5,9694
CABS6	6,0000	5,8372	5,6458	5,7551
CABS7	5,5714	6,1429	5,8958	5,9794
CABS8	5,8571	5,9048	5,7500	5,8247
CABS9	5,7143	5,3721	4,9792	5,2041
CABS10	5,7143	5,5814	5,2766	5,4433
CABS11	5,7143	6,0930	5,6809	5,8660
CABS12	6,4286	6,0698	5,7447	5,9381
CABS13	5,4286	5,9535	5,5532	5,7216
CABS14	6,4286	6,1905	6,1277	6,1771
Média por Grupo	5,7143	5,8393	5,6137	5,7202
CTAC1	6,1429	6,2558	5,8298	6,0412
CTAC2	6,0000	6,0930	5,9574	6,0206
CTAC3	6,0000	6,2326	5,8298	6,0206
CTAC4	5,7143	5,2791	5,1489	5,2474



CTAC5	6,4286	6,2093	5,9149	6,0825
CTAC6	6,2857	6,0000	6,0851	6,0619
CTAC7	6,0000	5,8837	5,6170	5,7629
CTAC8	5,0000	4,6279	4,3191	4,5052
Média por Grupo	5,9464	5,8227	5,5878	5,7178

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou analisar como o conhecimento tácito - ligado a experiência, ideais e comportamentos apresentados por um indivíduo em uma empresa - e a capacidade absorptiva - a inclinação do ser humano em valorizar, assimilar e utilizar novos conhecimentos externos - se manifestam nas gerações Baby Boomer, Geração X e Geração Millennials, alicerçado na singularidade de cada geração. Evidenciou-se que os entrevistados tenderam a concordância em referência ao construto capacidade absorptiva e de forma mediana ao construto conhecimento tácito quando comparado ao anterior, ambos latentes na vida dos respondentes.

Torna explícito que a maior preocupação dos entrevistados é relacionada a constante busca pelo conhecimento e a qualificação a fim de colaborar com a seu desempenho profissional perpassa por todas as gerações. Em contrapartida a menor preocupação dos respondentes está associada a crer nos rumores organizacionais compartilhados pelos colegas de trabalho.

A aplicação de novos conhecimentos a fim de criar novos métodos, processos, produtos e serviços, aprimorar o trabalho e gerar novas ideias está relacionado a maneira que o profissional emprega o conhecimento adquirido em sua atividade laboral.

Compartilhar um novo conhecimento com colegas objetivando uma compreensão coletiva, assim como a transmissão do mesmo para a unidade de trabalho, demonstra que o profissional visa dividir o conhecimento adquirido na organização a respeito das práticas, regras, truques e macetes.

A observância e a colaboração para a compreensão e aprendizagem do trabalho proporcionam a aquisição do conhecimento a partir da possibilidade de passar um período de tempo significativo presenciando e interagindo com um colega de trabalho.

Empreender a circulação do conhecimento a partir do compartilhamento de rumores da organização a respeito de novas ideias, práticas, regras, truques e demais percepções que os colegas de trabalho aprenderam.

Aferiu-se que os profissionais da Geração X, nascidos entre os anos de 1961 a 1981, tiveram a Capacidade Absortiva com a sua maior média apresentada, enquanto a maior média do construto Conhecimento Tácito compreende os profissionais nascidos entre os anos 1943 e 1960, os Baby Boomers.

As limitações desse estudo relacionam-se em primeiro lugar pela ferramenta Qualtrics Survey Software utilizada na pesquisa, por permitir apenas a abertura de 99 dos 118 questionários respondidos. Em segundo lugar pela pequena quantidade, apenas sete, de entrevistados pertencentes à Geração Baby Boomers. Para o avanço em pesquisa futuras, sugestão parte de um aprofundamento na correlação dos temas estudados, a partir de uma maior amostragem dos grupos geracionais pesquisados, ademais inserir um novo componente geracional, os nascidos em meados dos anos 1990, a Geração Z.

REFERÊNCIAS

AI, Qi; TAN, Hui. The intra-firm knowledge transfer in the outward M&A of EMNCs: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 35, n. 2, p. 399-425, 2018.



- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: **Strategic Learning in a Knowledge Economy**. 2000. p. 39-67.
- BELFIORE, Patricia; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. Análise de Dados: Modelagem Multivariada para tomada de decisões. **Editora Campus**, 2009.
- FISHMAN, Ann Arnof. How generational differences will impact America's aging workforce: Strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, v. 15, n. 6, p. 250-257, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. **Editora Atlas SA**, 2008.
- BATHELT, Harald; MALMBERG, Anders; MASKELL, Peter. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. **Progress in human geography**, v. 28, n. 1, p. 31-56, 2004.
- HAIR, Joseph F. et al. Análise multivariada de dados. **Bookman Editora**, 2009.
- HARTLEY, Jean; RASHMAN, Lyndsay. Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. **International Review of Administrative Sciences**, p. 0020852318762309, 2018.
- HOLSTE, J. Scott; FIELDS, Dail. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.
- LOWIK, Sandor; KRAAIJENBRINK, Jeroen; GROEN, Aard. The team absorptive capacity triad: a configurational study of individual, enabling, and motivating factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1083-1103, 2016.
- NONAKA, I. et al. Aprendizagem organizacional: Gestão de Pessoas para a Inovação contínua. **Campus**, 2000.
- KAPOOR, Camille; SOLOMON, Nicole. Understanding and managing generational differences in the workplace. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 3, n. 4, p. 308-318, 2011.
- LEVIN, Daniel Z.; CROSS, Rob. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490, 2004.
- MCNICHOLS, Debby. Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 24-37, 2010.
- PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.
- POLANYI, M., 1966. The Tacit Knowledge. **New York: Doubleday & Company, Inc.**, 1966.
- SONG, Yue et al. In Search of Precision in Absorptive Capacity Research: A Synthesis of the Literature and Consolidation of Findings. **Journal of Management**, v. 44, n. 6, p. 2343-2374, 2018.



TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Gestão do conhecimento. **Bookman Editora**, 2009.

TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

TWENGE, Jean M. et al. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

VANMETER, Rebecca A. et al. Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 1, p. 93-109, 2013.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012.

WIKSTRÖM, Ewa et al. Knowledge retention and age management—senior employees' experiences in a Swedish multinational company. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.



ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA

NOME:

E-MAIL:

SEXO:

() Masculino

() Feminino

ANO DE NASCIMENTO:

() Antes de 1943

() Entre 1943 e 1960

() Entre 1961 e 1981

() Entre 1982 e 2000

() Depois de 2000

LEGENDA:

1 - discordo totalmente

2 – discordo

3 – ligeiramente discordo

4 - não concordo e nem discordo

5 - ligeiramente concordo

6 – concordo

7 - concordo fortemente

CONSTRUTO CAPACIDADE ABSORTIVA:

1) Estou sempre procurando ativamente novos conhecimentos para o meu trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

2) Eu intencionalmente busco conhecimento em muitos domínios diferentes para parecer "fora da caixa".

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

3) Eu sou bom em distinguir entre oportunidades lucrativas e não tão lucrativas, informação ou oportunidades.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

4) Eu identifico facilmente o novo conhecimento que é mais valioso para nós.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

5) Frequentemente compartilho meu novo conhecimento com colegas para estabelecer um entendimento comum.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

6) Eu traduzo novos conhecimentos de tal forma que meus colegas entendam o que quero dizer.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

7) Eu comunico conhecimentos recém adquiridos que podem ser de interesse para a nossa unidade.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

8) Eu geralmente sento junto com colegas para ter boas ideias.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

9) Eu participo de reuniões com pessoas de diferentes departamentos para propor novas ideias.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

10) Eu desenvolvo novas percepções do conhecimento que está disponível dentro de nossa empresa.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

11) Eu posso transformar o conhecimento existente em novas ideias.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)



- 12) Eu frequentemente aplico conhecimento recentemente adquirido no meu trabalho.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 13) Eu exploro novos conhecimentos para criar novos produtos, serviços ou métodos de trabalho.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 14) Eu sempre penso em como posso aplicar novos conhecimentos para melhorar meu trabalho.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

CONSTRUTO CONHECIMENTO TÁCITO:

- 15) Se solicitado, permitiria que meu colega de trabalho passe um tempo significativo observando e colaborando comigo para que ele entenda melhor e aprenda com o meu Trabalho.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 16) Eu gostaria de compartilhar com meu colega de trabalho regras práticas, truques, e outros macetes sobre o trabalho relativo a minha função e o que aprendi da Organização.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 17) Eu gostaria de compartilhar minhas novas ideias com meu colega de trabalho.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 18) Eu gostaria de compartilhar com meu colega de trabalho os últimos rumores organizacionais, se significativos.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 19) Se for relevante para o meu trabalho, eu gostaria de ter a oportunidade de passar um tempo significativo observando e colaborando com o meu colega de trabalho para que eu possa entender melhor e aprender com o seu trabalho.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 20) Se for relevante para o meu trabalho, eu gostaria de receber e usaria quaisquer regras práticas, truques e outras percepções que meu colega de trabalho aprendeu.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 21) Gostaria de receber ansiosamente e considerar quaisquer novas ideias que meu colega de trabalho possa ter.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- 22) Eu tenderia a acreditar nos rumores organizacionais compartilhados pelo meu colega de trabalho e usaria tal conhecimento como apropriado.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)