

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

MESTRADO  
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

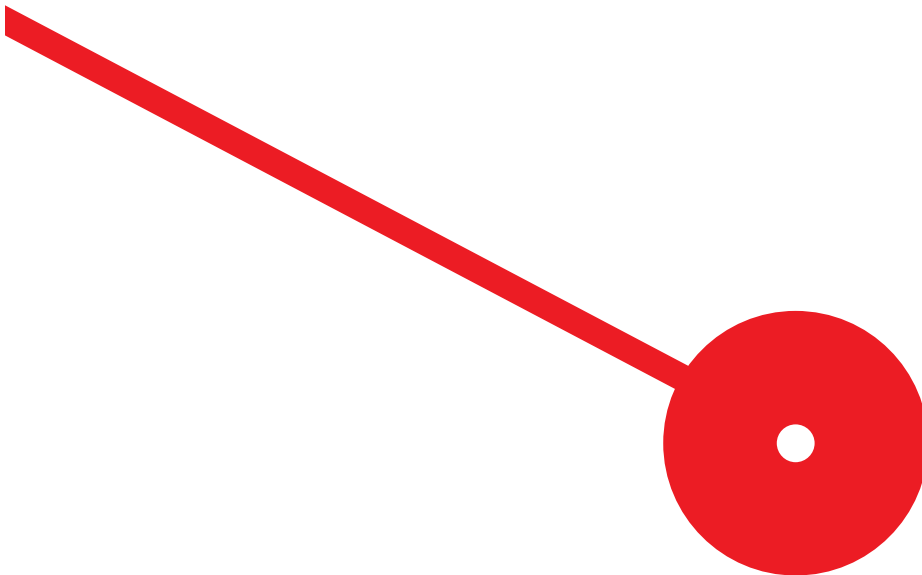
Cultura organizacional, Gestão do  
conhecimento, Satisfação e Desempenho no  
trabalho: um estudo empírico com técnicos  
administrativos no setor educacional  
público do Brasil

Daniela Matté Amaro Passos

01/2021

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

Daniela Matté Amaro Passos. Cultura organizacional, Gestão do  
conhecimento, Satisfação e Desempenho no Trabalho: um estudo empírico  
com técnicos administrativos no setor educacional público do Brasil.  
01/2021



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

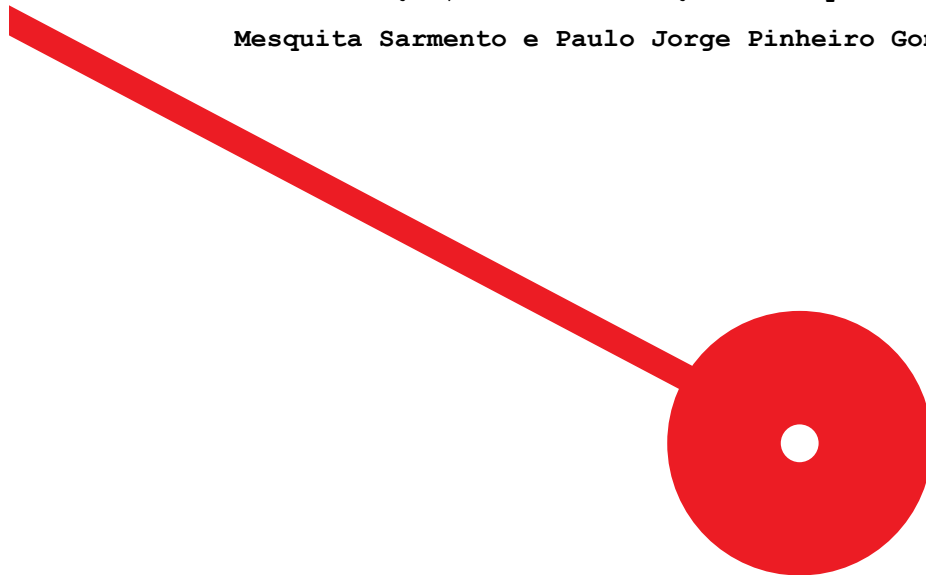
M

MESTRADO  
ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Cultura organizacional, Gestão do conhecimento, Satisfação e Desempenho no trabalho: um estudo empírico com técnicos administrativos no setor educacional público do Brasil

Daniela Matté Amaro Passos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação dos professores Anabela Mesquita Sarmento e Paulo Jorge Pinheiro Gonçalves.



Daniela Matté Amaro Passos. Cultura organizacional, Gestão do conhecimento, Satisfação e Desempenho no Trabalho: um estudo empírico com técnicos administrativos no setor educacional público do Brasil.  
01/2021

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, fontes de exemplo e bondade, pelo amor incondicional sempre.

Aos meus familiares, em especial, irmão, cunhada, sobrinha e marido, por todo amor, paciência e compreensão.

Às minhas amigas Adriana Orrico Carvalho e Claudia Cazetta Jeronimo por todo auxílio, amizade e sensibilidade durante e após o término do curso.

Às minhas professoras e amigas Maclóvia Correa da Silva, Marcelina Teruko Fujii Maschio, Lizelaine Staszczak, Carla Barsotti pelo carinho e apoio em todos os momentos.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, por ter oportunizado aos servidores técnicos administrativos, via Termo de Cooperação com o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP, a participação neste Mestrado.

Ao corpo docente do Curso de Mestrado pela partilha de conhecimento acadêmico e de vida.

À minha orientadora Professora Doutora Anabela Mesquita Sarmento pela competência, dedicação e presteza ímpar na condução deste trabalho e também, pelo carinho e compreensão do momento frágil de saúde que passei neste percurso.

E, por último, mas não menos importante, ao meu orientador Professor Paulo Jorge Pinheiro Gonçalves, pela confiança, ensinamentos, habilidade na condução de toda pesquisa e por despertar em mim, ainda mais, a curiosidade pelo saber. Sou grata por me guiar neste caminho tão intenso.

## **Resumo:**

**Objetivo** – Analisar e medir possíveis relações entre a cultura organizacional, a gestão do conhecimento, a satisfação e o desempenho no trabalho de funcionários no setor educacional público do Brasil.

**Metodologia** - Pesquisa empírica, de corte transversal, descritiva e quantitativa confirmatória, a partir da identificação de um modelo teórico, suportado pela revisão da literatura, admissível de estudar relações entre variáveis latentes. A recolha dos dados deu-se por instrumento de medida questionário *online*, obtendo-se uma amostra de 252 respostas válidas. As hipóteses foram testadas por um modelo confirmatório de equações estruturais.

**Resultados** – Os processos de gestão do conhecimento no ambiente laboral demonstram influenciar níveis de satisfação e de desempenho no trabalho dos funcionários. Em específico, a aquisição e o compartilhamento de conhecimento, demonstram ser processos relevantes. Também a cultura organizacional está relacionada expressivamente aos processos de gestão do conhecimento. O estudo confirma parte das relações e hipóteses identificadas, com interessantes níveis de correlação e capacidades preditivas entre as variáveis.

**Limitações/implicações** – O incentivo e a implementação de atividades de gestão do conhecimento na organização, em especial por meio de práticas, se faz urgente e necessária, não apenas para melhorar o desempenho individual dos funcionários mas, melhorar sua satisfação - bem estar. Perante uma amostra não probabilística, os resultados precisam ser analisados com atenção. A escolha de certas variáveis de estudo como explicativas pode constituir outra limitação.

**Originalidade/valor** – Este estudo produz conhecimento, em especial, pelo modelo teórico explicativo que relaciona a cultura organizacional, a gestão do conhecimento, a satisfação e o desempenho individuais no trabalho em frame único, no contexto da administração pública brasileira, aspectos inexplorados em pesquisas anteriores.

**Palavras chave** - Gestão do conhecimento, processos de gestão do conhecimento, administração pública, cultura organizacional, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho.

## **Abstract:**

**Purpose** – The purpose of this work is to analyze and measure possible relationships among organizational culture, knowledge management, satisfaction and job performance of employees in the public education sector in Brazil.

**Methodology** – Empirical research, cross-sectional study, descriptive and quantitative research, based on the identification of a theoretical model, which supported by the literature review, is capable of studying relationships between variables. Data was collected through on line measurement tool, which provided a sample of 252 valid responses. A confirmatory model of structural equations tested the hypotheses.

**Findings** - The management processes in the work environment has shown to influence employment levels of satisfaction and job performance. In specific, acquisition and sharing of knowledge have specifically been proved relevant processes. The organizational culture is related to the knowledge management processes.

**Limitations/implications** – The incentive and implementation of knowledge management activities in the organization specially through practices, is urgent and necessary, not only to improve the individual performance of employees but also to improve the individual performance of employees but also to improve their satisfaction – well-being. Before a non-probabilistic sample, the results need to be analyzed carefully. The choice of certain study variables as explanatory may be another limitation.

**Originality/value** – This study produces knowledge, in particular, through the theoretical explanatory model that relates organizational culture, knowledge management, individual satisfaction and performance at work in a single frame, in the context of the Brazilian public administration, aspects unexplored in previous research.

**Key-words** - Knowledge management, knowledge management process, public administration, organizational culture, job satisfaction and job performance.

“If I have seen further than others, it is by standing upon the shoulders of giants.”

Isaac Newton

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>17</b>
Introdução .....	18
Questão geral de investigação e objetivos do estudo.....	20
Metodologia, hipóteses e modelo de investigação.....	21
Justificação, relevância e motivação do estudo .....	23
Estrutura da dissertação .....	25
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura .....</b>	<b>26</b>
1.1    Conhecimento.....	27
1.1.1    Gestão do conhecimento .....	37
1.1.2    Gestão do Conhecimento na administração pública .....	44
1.2    Processos de Gestão do Conhecimento.....	50
1.2.1    Aquisição do conhecimento.....	56
1.2.2    Compartilhamento do conhecimento .....	58
1.2.3    Criação do conhecimento.....	61
1.2.4    Codificação do conhecimento.....	63
1.2.5    Retenção do conhecimento .....	65
1.2.6    Processos x Práticas de Gestão do Conhecimento.....	69
1.3    Cultura Organizacional .....	74
1.3.1    Colaboração .....	78
1.3.2    Confiança .....	79
1.3.3    Aprendizagem.....	80
1.4    Satisfação no trabalho .....	81
1.5    Desempenho no trabalho .....	88
<b>Capítulo II – Metodologia e Procedimentos de Investigação .....</b>	<b>96</b>
2.1    Metodologia e caracterização da pesquisa .....	97

2.2	Apresentação do modelo, descrição das variáveis e formulação das hipóteses de investigação .....	99
2.2.1	O modelo do estudo .....	99
2.2.2	Descrição das variáveis de investigação .....	100
2.2.3	Formulação das hipóteses de investigação .....	105
2.3	O instrumento de medida de coleta de dados .....	120
2.3.1	O instrumento de medida e sua elaboração .....	120
2.3.2	O pré-teste do questionário .....	122
2.3.3	Processo de administração do questionário .....	122
2.4	Unidade de análise, população alvo e a seleção da amostra .....	123
2.4.1	Unidade de análise .....	123
2.4.2	População alvo e a seleção da amostra .....	124
2.5	Caracterização da amostra.....	128
2.5.1	Gênero.....	128
2.5.2	Faixa etária.....	128
2.5.3	Estado civil .....	129
2.5.4	Formação/habilitação acadêmica .....	129
2.5.5	Unidade de atuação .....	130
2.5.6	Nível de cargo .....	130
2.5.7	Tempo de trabalho na organização .....	131
2.5.8	Função gratificada.....	131
2.5.9	Cargo de direção .....	132
2.6	Procedimentos de análise dos dados .....	132
<b>Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados .....</b>		<b>136</b>
3.1	Análises da validade fatorial das escalas.....	137
3.1.1	Escala de Processos de Gestão do Conhecimento .....	137
3.1.2	Escala de Cultura Organizacional.....	144



3.1.3 Escala de Satisfação no trabalho .....	147
3.1.4 Escala de Desempenho no trabalho .....	148
3.2 Validade convergente e divergente das escalas.....	149
3.3 Análise da fiabilidade das escalas .....	150
3.3.1 Escala de processos de gestão do conhecimento .....	150
3.3.2 Escala de Cultura Organizacional.....	151
3.3.3 Escala de satisfação no trabalho .....	152
3.3.4 Escala de desempenho no trabalho .....	152
3.4 Análise da sensibilidade fatorial das escalas de avaliação – análise descritiva .....	154
3.4.1 Escala de processos de gestão do conhecimento .....	154
3.4.2 Escala de Cultura Organizacional.....	155
3.4.3 Escala de satisfação no trabalho .....	155
3.4.4 Escala de desempenho no trabalho .....	155
3.4.5 Análise por variáveis sócio-demográficas .....	156
3.4.5.1 Por gênero.....	156
3.4.5.2 Por faixa etária.....	156
3.4.5.3 Por estado civil .....	157
3.4.5.4 Por formação/habilitação académica .....	158
3.4.5.5 Por tempo de trabalho na organização.....	159
3.4.5.6 Por função gratificada.....	161
3.4.5.7 Por cargo de direção .....	161
3.5 Análise correlacional.....	162
3.6 Teste de estatística inferencial: Teste de hipóteses e modelos de equações estruturais .....	162
3.7 Discussão de resultados.....	169
<b>Capítulo IV – Considerações finais e Conclusão .....</b>	<b>183</b>
4.1 Conclusões e implicações gerais teóricas.....	187

4.2 Conclusões e implicações gerais práticas.....	191
4.3 Limitações do estudo.....	194
4.4 Recomendações para a Gestão .....	195
4.5 Sugestões para investigações futuras .....	198
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>199</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>228</b>
Apêndice I – Inquérito realizado com os técnicos administrativos do IFMS .....	229

## Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de investigação proposto.....	23
Figura 2 – Estrutura da dissertação.....	25
Figura 3 – Visões do conceito de conhecimento como parte da essência do indivíduo.....	29
Figura 4 – A espiral do conhecimento – Modelo SECI.....	35
Figura 5 – Evolução da espiral da conversão do Conhecimento.....	36
Figura 6 – A organização administrativa na Administração Pública.....	45
Figura 7 – Princípios Constitucionais da Administração Pública.....	46
Figura 8 – Processos de Gestão do Conhecimento do estudo.....	55
Figura 9 – Cultura Organizacional orientada à Noção de cuidado.....	77
Figura 10 – Modelo de estudo proposto.....	100
Figura 11 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H1(+)......	107
Figura 12 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H2(+)......	109
Figura 13 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H3(+)......	110
Figura 14 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H4(+)......	111
Figura 15 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H5(+)......	111
Figura 16 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H6(+)......	113
Figura 17 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H7(+)......	114
Figura 18 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H8(+)......	115
Figura 19 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H9(+)......	116
Figura 20 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H10(+)......	117
Figura 21 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H11(+)......	118
Figura 22 – Submodelo de relação relativo à descrição da hipótese H12(+)......	119
Figura 23 – Distribuição dos participantes por gênero.....	128
Figura 24 – Distribuição dos participantes por faixa etária.....	128
Figura 25 – Distribuição dos participantes por estado civil.....	129
Figura 26 – Distribuição dos participantes por Formação Acadêmica.....	129
Figura 27 – Distribuição dos participantes por Unidade de Atuação.....	130
Figura 28 – Distribuição dos participantes por Cargo de Ingresso.....	130
Figura 29 – Distribuição dos participantes por Tempo de Trabalho na organização.....	131
Figura 30 – Distribuição dos participantes por Função Gratificada (FG).....	131
Figura 31 – Distribuição dos participantes por Cargo de Direção (CD).....	132
Figura 32 – Análise fatorial da escala de processos de GC (final - 1ª versão).....	144
Figura 33 – Análise fatorial da escala de processos de GC (final - 2ª versão).....	144
Figura 34 – Análise fatorial da escala de cultura organizacional.....	146
Figura 35 – Análise fatorial da escala de satisfação no trabalho.....	147
Figura 36 – Análise fatorial da escala de desempenho no trabalho (inicial).....	149

Figura 37 – Análise fatorial da escala de desempenho no trabalho (final).....	149
Figura 38 – Modelo de equações estruturais (modelo inicial – sem modificações).....	163
Figura 39 – Modelo de equações estruturais (após ajustamento).....	166

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Diferença entre dados, informação e conhecimento.....	28
Quadro 2 – Conceitos de Conhecimento (1993 – 2018).....	31
Quadro 3 – Conhecimentos tácito (subjeto) e explícito (objeto).....	33
Quadro 4 – Conceitos de Gestão do Conhecimento (1993 – 2016).....	40
Quadro 5 – Princípios básicos da Administração Pública.....	46
Quadro 6 – Processos de Gestão do Conhecimento.....	53
Quadro 7 – Práticas de GC relacionadas ao Processo de Aquisição do Conhecimento.....	57
Quadro 8 – Práticas de GC relacionadas ao Processo de Compartilhamento do Conhecimento.....	61
Quadro 9 – Práticas de GC relacionadas ao Processo de Criação do Conhecimento.....	62
Quadro 10 – Práticas de GC relacionadas ao Processo de Codificação do Conhecimento.....	64
Quadro 11 – Práticas de GC relacionadas ao Processo de Retenção do Conhecimento.....	66
Quadro 12 – Características e Finalidades das práticas de GC na Administração Pública.....	69
Quadro 13 – Classificação das práticas de GC.....	71
Quadro 14 – Práticas de GC relacionadas aos processos do estudo na interação com as dimensões pessoas, processos e tecnologias.....	72
Quadro 15 – Conceitos de Satisfação no Trabalho (1935 – 2014).....	82
Quadro 16 – Conceitos de Desempenho no Trabalho (1990 – 2019).....	89
Quadro 17 – Escala, codificação e questões relativas a variável Cultura Organizacional – colaboração.....	101
Quadro 18 – Escala, codificação e questões relativas a variável Cultura Organizacional – confiança.....	101
Quadro 19 – Escala, codificação e questões relativas a variável Cultura Organizacional – aprendizagem.....	101
Quadro 20 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – aquisição do conhecimento.....	102
Quadro 21 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – compartilhamento do conhecimento.....	102
Quadro 22 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – criação do conhecimento.....	103
Quadro 23 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – codificação do conhecimento.....	103
Quadro 24 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – retenção do conhecimento.....	104
Quadro 25 – Escala, codificação e questões relativas a variável Satisfação no trabalho.....	104
Quadro 26 – Escala, codificação e questões relativas a variável Desempenho no Trabalho.....	105
Quadro 27 – Cargos profissionais da população acessível distribuídos nos respectivos níveis.....	125

Quadro 28 – Comparativo de análise de fiabilidade das variáveis do estudo.....	174
--	-----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição da população acessível.....	125
Tabela 2 – Distribuição da amostra.....	126
Tabela 3 – Resumo da população e amostra do estudo.....	127
Tabela 4 – Índices de ajustamento.....	134
Tabela 5 – Índice de consistência interna.....	135
Tabela 6 – Estrutura fatorial inicial dos itens da escala de processos de GC (1ª versão).....	138
Tabela 7 – Estrutura fatorial final dos itens da escala de processos de GC (1ª versão/extração final).....	139
Tabela 8 – Estrutura fatorial inicial dos itens da escala de processos de GC (2ª versão).....	140
Tabela 9 – Estrutura fatorial dos itens da escala de processos de GC (2ª versão/2ª extração).....	142
Tabela 10 – Estrutura fatorial final dos itens da escala de processos de GC (2ª versão/extração final).....	143
Tabela 11 – Estrutura fatorial dos itens da escala de cultura organizacional (inicial).....	145
Tabela 12 – Estrutura fatorial dos itens da escala de cultura organizacional (final).....	145
Tabela 13 – Estrutura fatorial dos itens da escala de satisfação no trabalho.....	147
Tabela 14 – Estrutura fatorial dos itens da escala de desempenho no trabalho.....	148
Tabela 15 – Resultado relativo à validade convergente e divergente das escalas.....	149
Tabela 16 – Análise de fiabilidade da escala de processos de gestão do conhecimento.....	150
Tabela 17 – Análise de fiabilidade da escala de cultura organizacional.....	151
Tabela 18 – Escala de fiabilidade da escala de satisfação no trabalho.....	152
Tabela 19 – Escala de fiabilidade de desempenho no trabalho.....	153
Tabela 20 – Resumo da fiabilidade fatorial.....	153
Tabela 21 – Análise da sensibilidade fatorial da escala de processos de gestão de conhecimento.....	154
Tabela 22 – Análise da sensibilidade fatorial da escala de cultura organizacional.....	155
Tabela 23 – Análise da sensibilidade fatorial da escala de satisfação no trabalho.....	155
Tabela 24 – Análise de sensibilidade fatorial da escala de desempenho no trabalho.....	156
Tabela 25 – Análise das variáveis em estudo por gênero.....	156
Tabela 26 – Análise das variáveis em estudo por faixa etária.....	157
Tabela 27 – Análise das variáveis em estudo por estado civil.....	158
Tabela 28 – Análise das variáveis em estudo por habilitação/formação acadêmica.....	159
Tabela 29 – Análise das variáveis em estudo por tempo de trabalho na organização.....	160
Tabela 30 – Análise das variáveis em estudo por função gratificada.....	161
Tabela 31 – Análise das variáveis em estudo por cargo de direção.....	161
Tabela 32 – Matriz de correlação entre as variáveis.....	162
Tabela 33 – Variáveis independentes e dependentes e confirmação de hipóteses (antes do ajustamento).....	163

Tabela 34 – Resumo de resultados do modelo de equações estruturais e respectivas percentagens (modelo inicial – sem modificações).....	165
Tabela 35 – Variáveis independentes e dependentes e confirmação de hipóteses (após ajustamento).....	166
Tabela 36 – Resumo de resultados do modelo de equações estruturais e respectivas percentagens (após ajustamento).....	168
Tabela 37 – Resumo das escalas originais e pós-realização das análises das validades fatoriais.....	171
Tabela 38 – Resumo dos resultados finais obtidos.....	182
Tabela 39 – Resumo dos objetivos iniciais propostos.....	186
Tabela 40 – Resumo análise de resultados por variáveis sociodemográficas estatisticamente significativas.....	192



## **Lista de abreviaturas**

AAR – After Action Review

APO - Asian Productivity Organization

CD – Cargo de Direção

CEGE - Comitê Executivo do Governo Eletrônico

CEN – European Committee for Standardization

CF – Constituição Federal

CFI – *Comparative Fit Index*

CO – Cultura Organizacional

CT-GCIE - Comitê Técnico de GC e Informação Estratégica

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos do Brasil

DPT – Desempenho no Trabalho

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

FG – Função Gratificada

GC – Gestão do Conhecimento

GED – Gestão Eletrônica de Documentos

GFI – *Goodness-of-fit Index*

IAGP – Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

IFMS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

KMO - *Kaiser Meyer Olkin*

Ks - *kolgomorov-Sminorv*

MEC – Ministério da Educação

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

NFI – *Normed Fit Index*

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

OKA – Organizational Knowledge Assessment

PGC – Processos de Gestão do Conhecimento

RMSEA – *Root Mean Square Error of Aproximation*

SAT – Satisfação no Trabalho

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SPSS - Statistical Package for the Social Science

SUAP - Sistema Unificado de Administração Pública

TI – Tecnologia da Informação

TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

VEM – Variância extraída média

VOIP – Voice Open Internet Protocol

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

## Introdução

A transformação sócio-econômica nos impele a mudar nossa compreensão sobre a estrutura e funcionamento das organizações. Especificamente, as últimas décadas denotam que os mercados, produtos e tecnologias estão em mudança e se inovam a um ritmo bastante acelerado onde, a “explosão” e o crescente número de informações disponíveis, são uma constante e, inclusive, fundamentais para o desenvolvimento do conhecimento e competitividade das organizações (Rodríguez-Ponce e Pedraja-Rejas, 2016). Deste modo, é emergente a necessidade contínua em desvendar (novos) métodos, práticas, tecnologias e conhecimentos imprescindíveis ao desenvolvimento sócio-organizacional e das pessoas, pois o conhecimento surge como um ativo corporativo que merece ser retido e gerido (Dalkir, 2011; Freire & Spanhol, 2014).

Aliás, a importância do conhecimento permeia o ambiente organizacional, como reflexo de um recurso valioso, ativo fundamental, fator de produção e geração de valor, cuja estratégia munida de poder é capaz de mudar o rumo das organizações (Wiig, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Sveiby, 1998). É, assim, face ao aludido, grande a ênfase no capital humano, ou seja, na congruência das habilidades, conhecimentos, atitudes e, também, na motivação das pessoas que trabalham na organização, em especial, na maneira como elas usam estas habilidades em benefício da organização (Freire & Spanhol, 2014; Kianto et al., 2016).

Porém, observa-se que a maior parte deste conhecimento, ainda se encontra na inteligência humana, nas competências, experiências e valores das pessoas (Kianto et al., 2016); isto, implica dizer que os *insights*, intuições e conhecimentos individuais, ou seja, todo conhecimento tácito “residente” nas pessoas que trabalham na organização, necessita ser gerido e mediado por procedimentos e práticas assertivas que, apoiados pelas tecnologias, se tornam explícitos em documentos, repositórios e bancos de dados, podendo ser amplamente capturados, codificados, compartilhados e utilizados, para fins de criação de novos conhecimentos e promoção de inovação organizacional, num fluxo contínuo de aprendizagem, em benefício das pessoas, gestão e satisfação do trabalho destas e da própria organização.

Desta forma, a arte de gerir o conhecimento ganha, cada vez mais atenção, devido ao papel e contributo que têm proporcionado às organizações. Na administração pública Brasileira, onde a cadeia de atividades, devido a regulações e relações com a cidadania,

é de gestão complexa, a gestão do conhecimento se mostra como elemento potencializador do desempenho laboral e eficiência organizacional, pois, incide em uma melhoria na prestação dos serviços em benefício da sociedade (Batista, 2012). Além disso, a gestão do conhecimento no setor público tem a prerrogativa de tornar a gestão mais participativa e democrática, ampliando os saberes dos indivíduos, da organização e da sociedade (Urpia et al., 2018).

Apesar destas constatações, alguns estudos mostram que a implementação da gestão do conhecimento na administração pública Brasileira é, ainda, incipiente, apresentando iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes, não institucionalizadas, existindo desconhecimento do tema por grande parte de membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores, em geral (Oliveira, 2010; Batista & Quandt, 2015). Perante este cenário, é necessário atuar nestas organizações, por intermédio de suas lideranças e servidores, a fim de que se efetive a gestão do conhecimento e se usufrua dos possíveis benefícios que seus processos de aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento, intra e extra-organizacional, possam proporcionar para a organização, como um todo.

Um dos benefícios decorrentes da implementação da gestão do conhecimento nas organizações, para além de potencializar o desempenho organizacional, já citado por Batista (2012), é o de alavancar o desempenho individual dos funcionários no trabalho (Masa´deh et al., 2017) que, se aliado a uma cultura organizacional propícia em relação à geração, partilha, socialização e transferência do conhecimento, entre os seus membros, proporciona um ambiente favorável de cooperação entre os colaboradores, promovendo o trabalho em equipe, motivando o compartilhamento e facilitando a aquisição do conhecimento (Bukowitz & Williams, 2002; Luchesi, 2012; Gonzalez & Martins, 2014).

Ademais, melhorar o desempenho do funcionário no trabalho, segundo Masa´deh et al. (2017), Pruzinsky e Mihalcova (2017), é melhorar a sua satisfação no trabalho, ou seja, seu bem estar com e na organização a que pertencem. Nesta vertente, a crescente utilização dos processos de gestão do conhecimento no ambiente de trabalho tem demonstrado altos níveis de emprego de satisfação (Kianto et al., 2016; Pruzinsky & Mihalcova, 2017). Conforme Bakotic (2012), a satisfação no trabalho determina o comportamento dos funcionários, define seus desempenhos individuais e, por isso, afeta o funcionamento da organização e determina o desempenho organizacional.

Em face do exposto, sobre a influência que a cultura organizacional pode ter nos processos de gestão do conhecimento e, a possível existência de relação entre os processos de gestão do conhecimento, nomeadamente, aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento, com a satisfação e o desempenho no trabalho dos funcionários e, considerando ainda que a análise desta estrutura teórica e de relações, já tenha sido investigada, amplamente no campo organizacional, de outros setores e países, mas, não discutidas ou claramente investigadas, no Brasil, na forma de análise estrita da satisfação e desempenho individuais dos funcionários, é que se apresenta este trabalho, o qual, com toda a motivação, procura dar um contributo teórico e empírico.

### **Questão geral de investigação e objetivos do estudo**

Entre as inúmeras técnicas que as organizações podem utilizar para gerir o conhecimento, os processos de gestão do conhecimento, como catalizadores na implementação das práticas, têm demonstrado constituir um eficiente canal e ferramenta (Evans, Dalkir, & Bidian, 2014; Rossato, 2017). Estes processos podem-se configurar como grandes influenciadores da satisfação e desempenho no trabalho, em especial, dado que o ato de criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento, nato promotor de um fluxo de informações, é benéfico entre indivíduos e organizações (Gonzalez & Martins, 2017). Paralelamente, devemos considerar, também, a ação da Cultura Organizacional, como fator determinante para que a gestão do conhecimento seja, realmente, o canal ou ferramenta, o(a) qual se propõe ser, nomeadamente, a personalidade da organização que dá direção aos comportamentos adotados internamente (Ribeiro & Corrêa, 2012).

Dessa forma, torna-se necessário investigar a força que os processos de gestão do conhecimento podem ter na satisfação e desempenho no trabalho de funcionários, no contexto da administração pública Brasileira, motivo pelo qual se propõe a seguinte questão geral de investigação: Será que existe alguma influência e relação entre os processos de gestão do conhecimento e a satisfação e desempenho no trabalho dos servidores técnicos administrativos do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - IFMS?

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral testar empiricamente e investigar um modelo teórico, capaz de analisar e explicar possíveis relações entre os processos de gestão do conhecimento e a satisfação e o desempenho no trabalho dos servidores

técnico-administrativos do IFMS. E, para concretização deste objetivo principal, inventariamos objetivos específicos, mas, essenciais nesta investigação:

- analisar os fundamentos teóricos associados aos processos de gestão do conhecimento, cultura organizacional, satisfação e desempenho no trabalho;
- analisar e mensurar as relações, efeitos diretos e capacidades preditivas, entre as variáveis do estudo;
- analisar variáveis latentes, antecedentes e consequentes, a partir do modelo estudado;
- analisar variáveis em estudo, do ponto de vista sóciodemográfico (e.g., gênero, faixa etária, estado civil, habilitação/formação acadêmica, tempo de trabalho na organização, função gratificada e cargo diretivo), investigando se existem diferenças significativas.

### **Metodologia, hipóteses e modelo de investigação**

Em primeiro lugar realizou-se uma seleção de estudos expressivos sobre o tema, através de levantamento bibliográfico da literatura, utilizando-se fontes secundárias, com base em bibliometria, fontes e publicações secundárias diversas (e.g., repositórios e bases de dados, como a *Elsevier e Scopus*, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento). Em segundo lugar, os dados primários, provenientes dos resultados do instrumento de pesquisa, criado e adaptado ao contexto do estudo, e modelo teórico proposto, permitiram testar este e as hipóteses formuladas.

Este trabalho envolve, assim, uma pesquisa teórica e empírica, de natureza descritiva, quantitativa e confirmatória. Salientamos ainda que o estudo analisa, face a um método hipotético - dedutivo, de que forma as variáveis latentes estudadas se relacionam.

Deste modo, com a intenção de materializar os objetivos do presente estudo e obter resposta para a questão geral de investigação, foram propostas as hipóteses que seguem, cujos detalhes de realização, bem como construção do modelo, podem ser aferidos em detalhe, no Capítulo II, item 2.2:

**H1 (+):** A cultura organizacional tem uma relação significativa direta e positiva nos processos de Gestão do Conhecimento.

**H2 (+):** A aquisição do conhecimento está significativa direta e positivamente associada a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H3 (+):** O compartilhamento do conhecimento está significativa direta e positivamente associado a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H4 (+):** A criação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H5 (+):** A codificação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H6 (+):** A retenção do conhecimento está significativa direta e positivamente associada a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H7 (+):** A aquisição do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H8 (+):** O compartilhamento do conhecimento está significativa direta e positivamente associado ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H9 (+):** A criação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H10 (+):** A codificação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

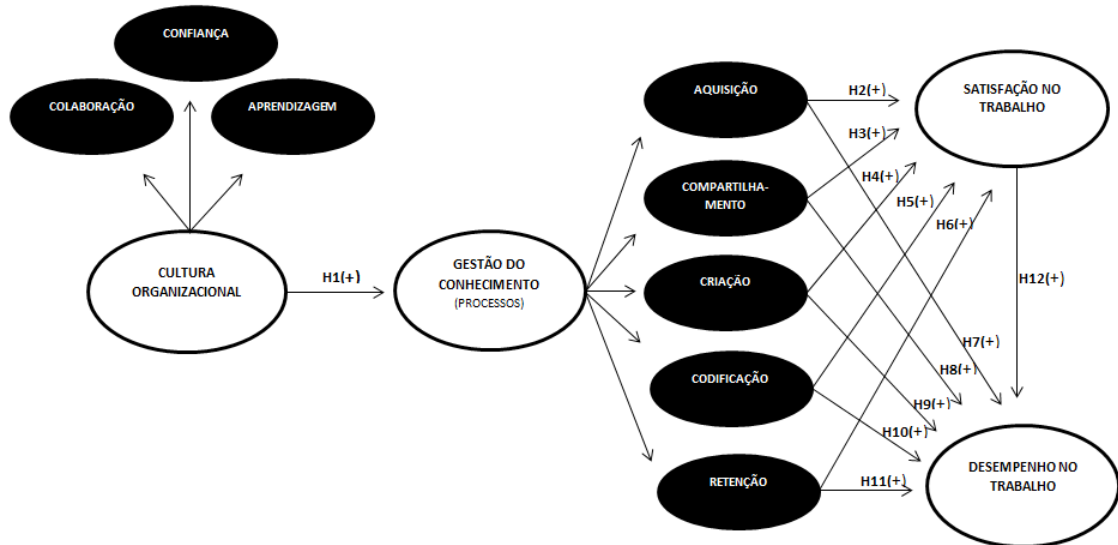
**H11 (+):** A retenção do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

**H12 (+):** Existe relação significativa direta e positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

Na figura 1 apresentamos o modelo de investigação, de acordo com as hipóteses propostas:



Figura 1 – Modelo de investigação proposto



Fonte: elaboração própria com base em Hackman e Oldham (1975); Lee e Choi (2003); Kianto (2008); Tseng e Huang (2011); Obeidat, Al-Suradi, Masa’deh e Tarhini (2016); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Vratskikh, Masa’deh, Al-Lozi e Maqableh, (2016); Masa’deh, Shannak, Maqableh e Tarhini (2017); Mohd Noor (2017); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Najeeb, Hanif e Hamid (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019).

### Justificação, relevância e motivação do estudo

Estudos internacionais realizados, tais como os de Kianto et al., (2016) na Finlândia; Masa’deh et al. (2017) na Jordânia; Rodriguez-Arias et al. (2019) na região do Caribe; El-Chaarani e El-Abiad (2020) no Líbano, tanto na esfera pública, quanto privada, apontam que a Gestão do conhecimento, através da efetiva utilização dos seus processos, proporciona capturar conhecimentos intra e extra-organizacionais, compartilhar conhecimentos adotados e produzidos com colegas de trabalho, criar novos conhecimentos promovendo a inovação, codificar conhecimento, tornando este explícito e acessível à utilização de todos, bem como, entre outros, reter todo e qualquer conhecimento relevante, preservando o conhecimento na organização, facilitando a transferência de *know-how* e acelerando o aprendizado, em especial, de recém-contratados. Dessa forma a Gestão do conhecimento influencia e promove níveis de satisfação e de melhor desempenho dos funcionários, o que, consequentemente, direta ou indiretamente, aumentam o desempenho das organizações (Pruzinsky & Mihalcova, 2017; Najeeb et al., 2018; Rodriguez-Arias, 2018; Shawaqfeh et al., 2019).

Corroborando, ainda mais, a relevância e o contributo esperado deste estudo, resultados de pesquisas recentes, sobre tendências globais de capital humano, fundamentais para o sucesso das organizações, realizada pela *Deloitte Global Human Capital Trends* (2020), com quase 10.000 pessoas, de diversas organizações em 119

países, distribuídos em todos os Continentes, indicaram o bem-estar do funcionário como principal realidade para o sucesso das organizações, nos próximos 12-18 meses com 80%. No cômputo dos entrevistados, 94% concorda que o bem-estar do trabalhador impulsiona o desempenho organizacional. Ressalta-se que o bem-estar, segundo Traldi e Demo (2012), é a ocorrência de frequentes afetos positivos, rara experiência emocional negativa e a satisfação como um todo. A partir desse pressuposto, entender como a satisfação no trabalho pode ser melhorada é uma decisão sábia e economicamente viável que deve ser tomada por qualquer tipo de organização (Masa´deh et al., 2019).

Para além do exposto na literatura, este estudo justifica-se ainda por dois fatores. O primeiro, é que a organização em análise, representada pela população acessível do estudo, apesar de possuir no seu organograma uma Coordenação de gestão do conhecimento, recém-formalizada, possui ainda incipientes iniciativas acerca do aproveitamento de conhecimento existente, seja do conhecimento explícito, seja do conhecimento tácito dos seus funcionários, não existindo, até o presente momento, repositórios institucionais, práticas formalizadas ou normas aprovadas que suportem esta abordagem, bem como, não é considerada a conjugação de pessoas, processos e tecnologia como pilar de sustentação da gestão do conhecimento organizacional, apesar de existirem diferentes áreas de conhecimento que se cruzam entre si na organização. Assim, o resultado esperado deste estudo, pode vir a motivar a alavancagem da implementação de ações por esta Coordenação. O segundo fator, se pauta na motivação de conjugar o aprendizado obtido pela pesquisadora nos estudos teóricos, da grade curricular do curso, com a aplicabilidade à realidade vivida no âmbito profissional, podendo “cruzar” e “vivenciar” vários conhecimentos, científicos e para científicos.

Dessa forma, no intuito de investigar a influência da cultura organizacional nos processos de gestão do conhecimento e averiguar se, estes podem ser considerados promotores diretos, significativos e positivos na satisfação e desempenho no trabalho dos funcionários, além da sua relevância na transformação do conhecimento individual dos funcionários, em conhecimento organizacional, subsidiando e estimulando a tomada de decisão, a modernização da gestão pública e a valorização do(s) conhecimento(s) produzido(s) pelos servidor(es), surge a motivação, pertinência, reflexão e realização do presente estudo, as quais, são reforçadas, pela originalidade dos possíveis resultados,

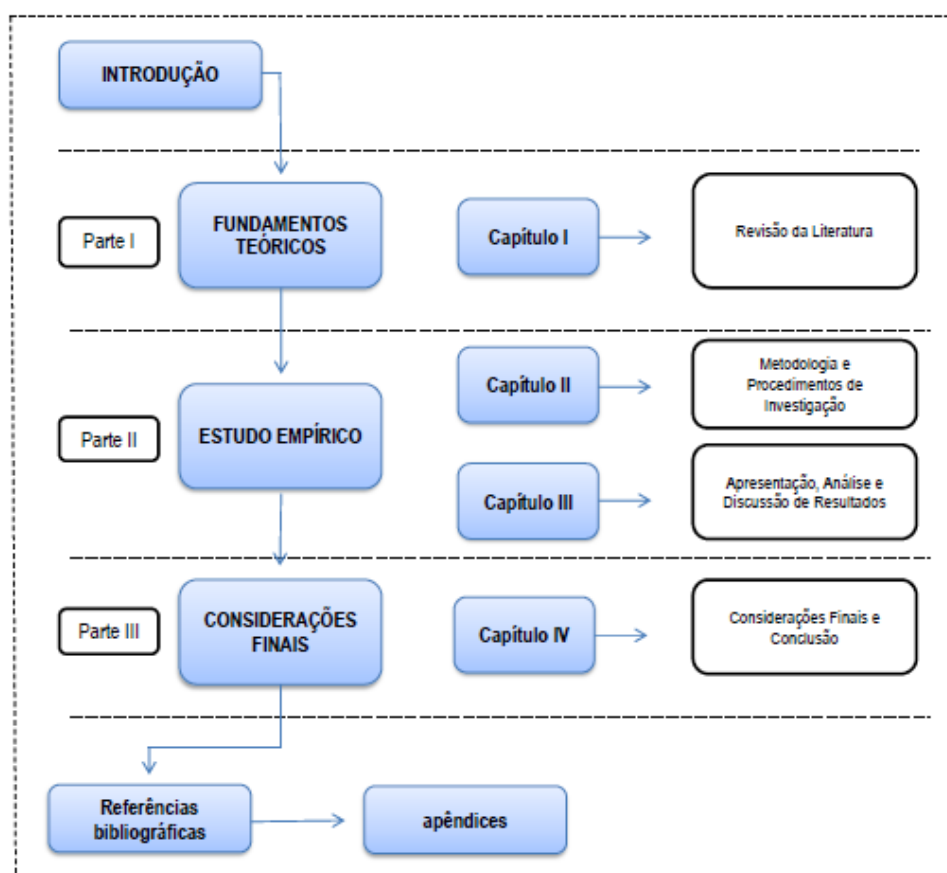
suscetíveis de suportar algumas lacunas em estudos acadêmicos, em especial, no setor educacional público pertencente a administração pública do Brasil.

## Estrutura da dissertação

A dissertação inicia com os elementos introdutórios da investigação, estando dividida em três partes. A primeira, composta pelo capítulo I, refere-se aos fundamentos teóricos pertinentes do(s) tema(s) da dissertação e suportados através da revisão de literatura; a segunda relaciona-se com o estudo empírico, com base no capítulo II, relativo à metodologia e procedimentos de investigação, e o capítulo III, o qual trata da apresentação, análise e discussão dos resultados do estudo; a terceira parte é constituída pelo capítulo IV que guia as considerações finais deste estudo. Para além destas quatro partes, a dissertação apresenta, ainda, uma introdução, referências bibliográficas e apêndices.

Deste modo, a estrutura da dissertação, de forma resumida, é apresentada na Figura 2 seguinte.

Figura 2 – Estrutura da dissertação



Fonte: elaboração própria

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

Este capítulo apresenta a Revisão da Literatura, ele discorre sobre os principais conceitos utilizados, opiniões relevantes, bem como as relações teóricas necessárias para melhor entendimento da pesquisa desenvolvida. Nele são tratados os temas do Conhecimento, Gestão do Conhecimento (daqui em diante designado por GC), GC na Administração Pública, Processos de GC, Cultura Organizacional, Satisfação e Desempenho no Trabalho.

## **1.1 Conhecimento**

A partir do século XIX, o conhecimento começa a ser compreendido como um ativo corporativo, em virtude de mudanças socioeconômicas provocadas, principalmente, pelo advento da indústria, do desenvolvimento tecnológico, da difusão da escolarização e das mídias (Lucci, 2008). Esses acontecimentos chegaram ao ambiente organizacional e assumiram a liderança no comércio, indústria, serviços, e na produção do conhecimento (Ribeiro, 2015). Cientistas que participaram das inovações provindas da industrialização dos países nos séculos XIX e XX, de observadores da natureza passaram a criar o mundo com o conhecimento e a emergente utilização da tecnologia. A modernidade passou a validar uma nova visão do Cosmo, e estes avanços entraram nas empresas, indústrias e instituições de ensino e adquiriram valor (Chiavenato, 2009).

Nos anos 1990, quando a sociedade da tecnologia, da pesquisa, das metodologias de trabalho, das observações de dinâmica e vivências, da comunicação virtual, assumiu o novo paradigma da ciência, os recursos ampliaram-se. A humanidade estava aberta para ultrapassar o uso dos três fatores de produção do processo produtivo, a terra, o capital e o trabalho, e seguir pelo caminho da complexidade e da nova racionalidade de pensar o mundo (Drucker, 1993). Dessa forma, a sociedade do terceiro milênio atribui um novo lugar para o conhecimento, onde o considera fator de produção e geração de valor. Santos e Rover (2016) nos apontam que a economia clássica valorizava, sobretudo, o capital e o trabalho físico, mas no século XXI o que impera é o uso da informação e suas multiplicidades de raciocínios para conceber e produzir ciência e conhecimento.

Considerando a crescente importância do pensamento científico, da tecnologia, das interações nas resoluções de problemas, as organizações passaram a mudar tanto a forma de valorar aspectos científicos e sociais, quanto a lidar com os recursos humanos, no sentido de adotar abordagens voltadas a gerir o conhecimento presente nos indivíduos (Al-Busaidi & Olfman, 2017). Isso pressupõe as organizações já

identificarem o conhecimento como um ativo corporativo e reconhecerem que ele mereça ser mantido, acima de tudo, gerenciado a fim de que possa produzir vantagens competitivas para a organização (Freire & Spanhol, 2014), pois, conforme entendimentos de Lee e Chen (2012), a base da vantagem competitiva das organizações consiste na ação de criar e compartilhar o conhecimento.

Como bem relatam Sveiby (1998); Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tem, cada vez mais, assumido o papel de principal fonte de vantagem competitiva em meio a uma sociedade que se transforma, e na qual os mercados, os produtos e a tecnologia avançam num ritmo demasiadamente acelerado. Além de principal fonte, salientam ainda Nonaka e Takeuchi (2008) que é uma garantia de vantagem competitiva duradoura. Liang et al. (2016), também afirmam em seus estudos que o conhecimento cria vantagem competitiva e sustentável. Nesse sentido, Dalkir (2011, p.2) considera que “uma organização na Era do Conhecimento é alguém que aprende, se lembra e age com base nas melhores informações disponíveis, conhecimento e *know-how*.”

Em verdade a discussão sobre o conceito de conhecimento tem uma longa trajetória e uma difícil congregação para uniformização. Bhatt (2001) expõe que devido à sua natureza, é difícil encontrar uniformidade sobre o seu conceito, acima de tudo porque muitas vezes, ele é categorizado unicamente como informação. Dessa forma, conforme explicitado no Quadro 1, Davenport e Prusak (1998) destacam a importância de primeiramente conceituar e diferenciar dados, informação e conhecimento para que a sua utilização seja correta.

Quadro 1 - Diferença entre dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo: facilmente estruturado; facilmente obtido por máquinas; frequentemente quantificado; facilmente transferível.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito: requer unidade de análise; exige consenso em relação ao significado; exige necessariamente a mediação humana.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto: de difícil estruturação; de difícil captura em máquinas; frequentemente tácito; de difícil transferência.</p>

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18)

Observando o Quadro 1 compreende-se que os dados necessitam de tratamento a fim de serem aproveitados de forma plena, caso contrário ficam sem significado para as organizações. Conforme entendimento de Tavares (2008) os dados são a matéria-prima

da informação e a informação, por sua vez, é o ponto fundamental para o desenvolvimento do conhecimento. No entanto, é por meio do ser humano que os dados se transformam em informação e a informação se torna conhecimento.

Segundo Wiig (1995), o conhecimento é o conjunto de dados, conceitos, perspectivas, juízos e estratégias que uma pessoa crê como correto e incontestável. Beijerse (1999) entende que o conhecimento é uma informação que detém um significado e está associada a um indivíduo ou a um grupo. Probst et al. (2002) afirmam que o conhecimento baseia-se em dados e informações mas, ao contrário dele, está sempre ligado a pessoas.

Nesse sentido, os estudos de Shahzad et al. (2016) esclarecem sobre nuances do conceito de conhecimento, e apontam que o embasamento do conhecimento pode residir nas informações, mas paralelamente, possui ligação direta com os indivíduos. Sob essa perspectiva, o mesmo autor em sua pesquisa, refere autores que conceituam o conhecimento nesta mesma vertente, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Visões do conceito de conhecimento como parte da essência do indivíduo

“como combinação de know-how, metodologias, expectativas, julgamentos, conceitos, perspectivas, crenças e verdades que os seres humanos mantem durante seu curso de vida”	“como crença verdadeira justificada”	“como qualidade humana natural que é investida em mentes vivas”	“como mistura fluída de experiência estruturada, valores, informações e conhecimento”	“como capacidade de um indivíduo avaliar informações ao seu redor e depois agir de maneira eficiente”
1993	1994	1996	1998	2001
↑	↑	↑	↑	↑
Wiig	Nonaka	Myers	Davenport e Prusak	Sveiby

Fonte: elaboração própria com base em Shahzad et al. (2016).

Assim sendo, conforme as perspectivas acima expostas, o conhecimento faz parte da essência do indivíduo, estando a sua existência atrelada à mente humana e ao seu

desenvolvimento relacionado com as experiências pessoais (Maronato, 2018). Logo, de acordo com a ideia de Sveiby (1998), observa-se que a informação por si mesma possui um peso menor do que quando ela é processada pelo cérebro humano e convertida em conhecimento.

Além disso, acrescenta Baporikar (2014), o conhecimento pode advir de experiências, aptidões, sabedoria e capacidades dos indivíduos. Da mesma forma, Chiavenato (2009) entende que são as pessoas que transformam informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as consequências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas. Entende-se, então, que o conhecimento é formado pelas informações absorvidas, aliadas às vivências pessoais e ao convívio social (Viana & Valls, 2016).

O conhecimento é um termo dinâmico, dependente de tempo e espaço e, se não colocado num contexto real, é apenas informação (Duarte, 2017). Nonaka e Takeuchi (1995, p. 64) afirmam que “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos do contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas”. Assim sendo, não há como uma organização criar conhecimento sem os indivíduos. No Quadro 2 apresenta-se um resumo das concepções sobre conhecimento e seu percurso histórico, fundamentado nas leituras realizadas.

Quadro 2 - Conceitos de Conhecimento (1993-2018)

AUTORES	CONCEITOS FORMULADOS SOBRE CONHECIMENTO
Wiig (1993) insights, entendimentos e o “saber fazer” prático	um recurso fundamental, formado pelos insights, entendimentos e o “saber fazer” prático, que nos permite agir de forma inteligente e pode se tornar tangível em diversos artefatos, tais como livros, tecnologia, práticas e tradições, seja em organizações de toda classe ou na sociedade em geral.
Nonaka e Takeuchi (1995) ativos de empresas ou pessoas	um elemento fundamental para a sustentabilidade a longo prazo e o sucesso das organizações; um dos mais importantes ativos que empresas ou pessoas podem possuir, e que suplanta os tradicionais fatores de produção, terra, capital e trabalho.
Grant (1996) recurso	o recurso mais importante da organização capaz de promover vantagem competitiva sustentada para a organização.
Liebowitz e Wilcox (1997) insights, experiências e procedimentos	o conjunto de insights, experiências e procedimentos que são considerados corretos e verdadeiros que orientam os pensamentos, comportamento e comunicação das pessoas.
Davenport e Prusak (1998) experiência, valores,	é originado e aplicado nas mentes dos indivíduos e incorporado não somente em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais; uma



informação e "know-how"	mistura de experiência, valores, informação e "know-how" que serve de estrutura para a incorporação de novas experiências e informações sendo útil para a ação; é o recurso mais importante que uma organização pode obter e a informação nutrida de valor que interage com aspectos relativos à experiência, contexto, interpretação e reflexão.
Stewart e Ruckdeschel (1998) fonte competitiva	a principal fonte de vantagem competitiva de uma organização.
Sveiby (1998) ativo, capacidade	a base da estrutura organizacional, que ajuda a redefinir o que a empresa é e para onde vai; é um dos seus ativos mais valiosos e conduz à mudanças e novos paradigmas estratégicos; é a capacidade que um indivíduo tem de agir continuamente e que é criada por um processo de saber.
Drucker (1999) capacidade intelectual	a capacidade intelectual de traduzir informação para o desempenho a fim de alcançar uma tarefa específica.
Kahn e Adams (2000) Informações, prática, perspectiva e expressão	o resultado da fusão de informações com a prática, perspectiva e expressão, resultando em insinuação que apresenta abordagens e planos nos quais a decisão é baseada.
Tiwana (2000) a informação em ação	a informação em ação que é relevante no momento correto, no lugar correto, no contexto correto, no sentido correto para que alguém possa suportar suas decisões.
Probst et al. (2002) conjunto de cognições e habilidades	o conjunto de cognições e habilidades com os quais os indivíduos podem solucionar problemas; baseia-se em dados e informações, e sempre está relacionado aos indivíduos, pois são os responsáveis pela sua construção.
Angeloni (2008) informações	um agrupamento articulado de informações por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.
Cabrita (2009) processo	um processo, capaz de selecionar e utilizar outros recursos, de configurá-los, coordená-los e integrá-los para obter resultados econômicos e sociais.
Dalkir (2011) recurso	é o recurso fundamental que nos permite funcionar de maneira inteligente, juntamente com as ideias, entendimentos e conhecimentos práticos.
Guedes (2012) ativos, recurso estratégico	um dos ativos de maior valor numa organização atuando como o principal recurso estratégico por proporcionar as aptidões para as ações que a organização se propõe a desenvolver.
Freire e Spanhol (2014) ativo corporativo	um ativo corporativo que deve ser gerenciado a fim de que possa gerar vantagens competitivas.
Patel e Gorvadiya (2014) processo	processo que possui o atributo de apoiar a implantação coordenada de capacidades com a finalidade de contribuir para a consecução de objetivos e metas institucionais.
Huang et al. (2016) informação estruturada e organizada	uma informação estruturada e organizada desenvolvida no sistema cognitivo humano.
Bertotti (2018) capacidade cognitiva	a capacidade cognitiva que um ou mais indivíduos possuem em associar informações, com ou sem a incorporação de dados, para desenvolver atividades objetivando um resultado desejado.

Fonte: elaboração própria com base em Wiig (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); Grant (1996); Liebowitz e Wilcox (1997); Davenport e Prusak (1998); Stewart e Ruckdeschel (1998); Sveiby (1998); Drucker (1999); Kahn e Adams (2000); Tiwana (2000); Probst et al. (2002); Angeloni (2008); Cabrita (2009); Dalkir (2011); Guedes (2012); Freire e Spanhol (2014); Patel e Gorvadiya (2014); Huang et al. (2016); Bertotti (2018).

Verifica-se, nas conceituações postas no Quadro 2, de acordo com os autores, que o conhecimento passa por uma trajetória que abarca diferentes entendimentos. Nos anos de 1990 temos o conceito voltado como um “saber fazer” prático, uma informação nutrida de valor, uma estratégia que tem o poder de mudar os rumos de uma organização, trazendo vantagem competitiva e promovendo o sucesso da mesma (Wiig, 1993; Davenport & Prusak, 1998; Sveiby, 1998; Stewart & Ruckdeschel, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Já na virada dos anos 2000, e no decorrer da primeira década, o conceito avança e abarca expressões tais como: desempenho, poder de decisão, processos para resultados (Drucker, 1999; Tiwana, 2000; Cabrita, 2009). A evolução segue, até aos anos mais recentes, quando o conceito está focado como ativo corporativo que merece ser gerenciado e que deve ter estreita ligação com os objetivos e metas da organização (Freire & Spanhol, 2014; Patel & Gorvadiya, 2014).

Assim sendo, pelas conceituações expostas, a palavra da área de ciências contábeis se destaca – ativo – que está em oposição ao passivo. Ou seja, deve haver a ideia de equilíbrio, de fechar as contas no momento do balanço. É parte do patrimônio empresarial e que precisa trazer rendimentos, de modo que ele sempre cresça junto com os outros ativos, recursos, processos e perspectivas. Fica evidenciado que o conceito de conhecimento se alinha, e possui uma cadeia evolutiva no decorrer do tempo. Os autores colocam a ideia de dinamicidade, como um ativo que depende da atividade humana para se multiplicar, se tornar um potencial fator de sucesso das organizações com o gerenciamento para promover o desempenho e sucesso das organizações.

Além dos conceitos expostos, na literatura há diversas tipificações para categorizar o conhecimento. Polanyi (1966) e Nonaka e Takeuchi (1995) classificaram-no como tácito e explícito; Boisot (1987) como difuso e não difuso e também como codificado e não codificado; Davenport e Prusak (1998) individual e coletivo; De Long e Fahey (2000) estruturado, social e humano; Firestone e Mcelroy (2005) como genético, mental e cultural.

As tipificações para o conhecimento podem estender-se, ao se considerar a gama de autores que discute o tema, mas o importante é entender que diferenciadas especificações para o conhecimento deram abertura e contribuíram para o campo da GC. Por isso, elege-se para essa pesquisa a abordagem de Polanyi (1966), que também é de Nonaka e Takeuchi (1995), que classifica o conhecimento como tácito e explícito, por ser a classificação mais comumente usada conforme afirma Shahzad et al. (2016), e

por serem os dois principais tipos de conhecimento dentre os existentes, conforme afirma Dalkir (2011).

Retomando esses dois tipos de conhecimento, resgata-se que o conhecimento tácito é um modelo individual de conhecimento. É o conhecimento adquirido por meio da vivência e das experiências das pessoas, e inclui os valores, a moral e ética de cada um dos indivíduos. Segundo as definições de Nonaka e Takeuchi (1995, p. 60) o conhecimento tácito é “aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas nas suas cabeças, isto é, o conhecimento pessoal enraizado na experiência individual e envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores”.

O conhecimento tácito, também é entendido como conhecimento subjetivo pois, é de difícil mensuração, interno dos indivíduos, baseado na ação, altamente pessoal e de difícil transferência. Conforme Polanyi (1966) afirma, ele é espontâneo, intuitivo, experimental, conhecimento do cotidiano. O Quadro 3, de Nonaka e Takeuchi (1995), nos dá uma clareza maior nas conceituações do conhecimento tácito e explícito e as relações de subjetividade e objetividade entre eles.

Quadro 3 - Conhecimentos tácito (subjetivo) e explícito (objetivo)

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

O conhecimento explícito, conforme observamos no Quadro 3 é o formalizado e escrito, expresso em forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais ou documentos de texto (Polanyi, 1966). Conforme Nonaka e Takeuchi (1995, p. 61) é “aquele que está registrado de alguma forma e assim disponível para as demais pessoas”. Aquele que pode ser “expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (Nonaka & Takeuchi, 2008, p.19).

Para Barroso e Gomes (1999), o conhecimento explícito também pode ser denominado de conhecimento codificado ou formal. Por ser codificado, é de fácil armazenamento em bibliotecas e plataformas capazes de documentá-lo e arquivá-lo. Representa a memória

de experiências da organização, suportada por Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), de uma maneira que pode ser acessada e replicada (Dalkir, 2011). É o conhecimento que está disponível e pode ser compartilhado facilmente entre todos os membros da organização e se dispõe, geralmente, em bases de dados dos sistemas organizacionais (Grant, 1996).

Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que é na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que o conhecimento é criado. Dessa forma, a fim de perceber a tipologia do conhecimento tácito e explícito, para melhor demonstrar a conversão entre um e outro e, na tentativa de entender e orientar os esforços das atividades de GC, diversos pesquisadores introduziram diferentes modelos de GC. De forma bem generalista, a introdução dos modelos tem como objetivo “orientar as organizações a criar estratégias de conhecimento para ajudar a alcançar objetivos e resolver problemas, mesmo em consonância com as mudanças dos tempos” (Shehabat, 2017, p. 47).

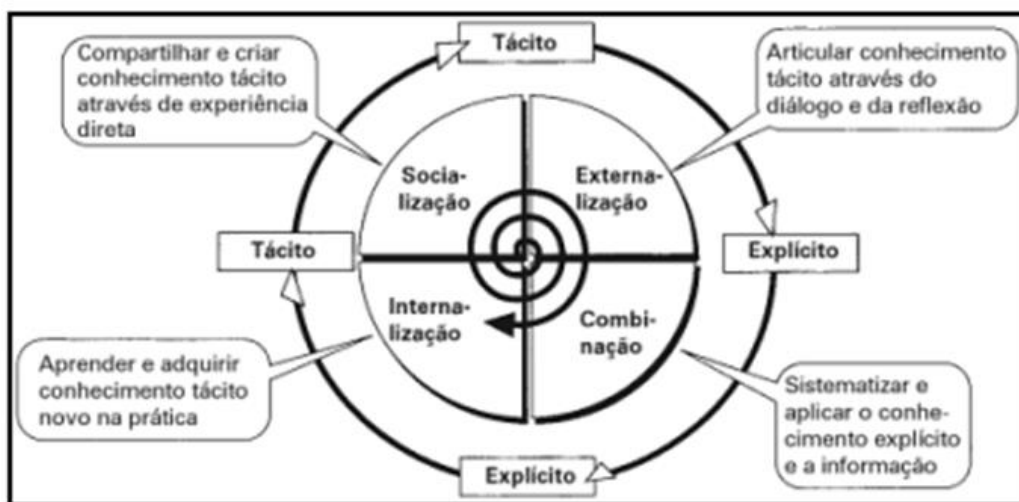
Os modelos de GC são importantes para as organizações porque os mesmos tratam o conhecimento como recurso estratégico (Jannuzzi et al., 2016). O modelo de GC mais utilizado por estudiosos e empresas, e que trazem os conceitos mais básicos inclusive aplicados na formulação de outros modelos, é o SECI, também conhecido como Espiral do Conhecimento, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995). Conforme expressa Shehabat (2017) é o modelo mais difundido dentre os existentes. O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi é aplicável sob as mais variadas configurações e isso se deve à sua simplicidade – tanto em termos de compreensão dos seus princípios, como em poder de internalização e de aplicação na organização com rapidez (Dalkir, 2011).

Os modelos de GC são tangenciados por diferentes processos. No caso do modelo SECI, os processos que o tangenciam são os de criação, compartilhamento, disseminação e institucionalização do conhecimento (Shahzad et al., 2016). Ele demonstra o ciclo de conversão do conhecimento em que a criação e compartilhamento do conhecimento se iniciam com a socialização. De seguida, ele é disseminado para o grupo e institucionalizado, passando nesse processo por quatro modos de conversão, formando uma espiral.

A sigla do modelo foi abreviada para encurtar os quatro modos de conversão do conhecimento, ou seja (S – socialização; E – externalização; C – combinação; I – internalização). A figura da espiral do conhecimento a seguir apresenta essa divisão de

conversão tácito e explícito (de forma epistemológica) e sintetiza o fluxo do conhecimento em uma organização (ver Figura 4).

Figura 4 - A espiral do conhecimento – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.24)

As quatro formas de conversão combinam quatro tipos de conhecimentos: de tácito para tácito (Socialização); de tácito para explícito (Externalização); de explícito para explícito (Combinação); e de explícito para tácito (Internalização), onde observa-se, neste movimento circular, que existe uma interação contínua e em espiral entre os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento que emana e é compartilhado, origina novo conhecimento e assim sucessivamente.

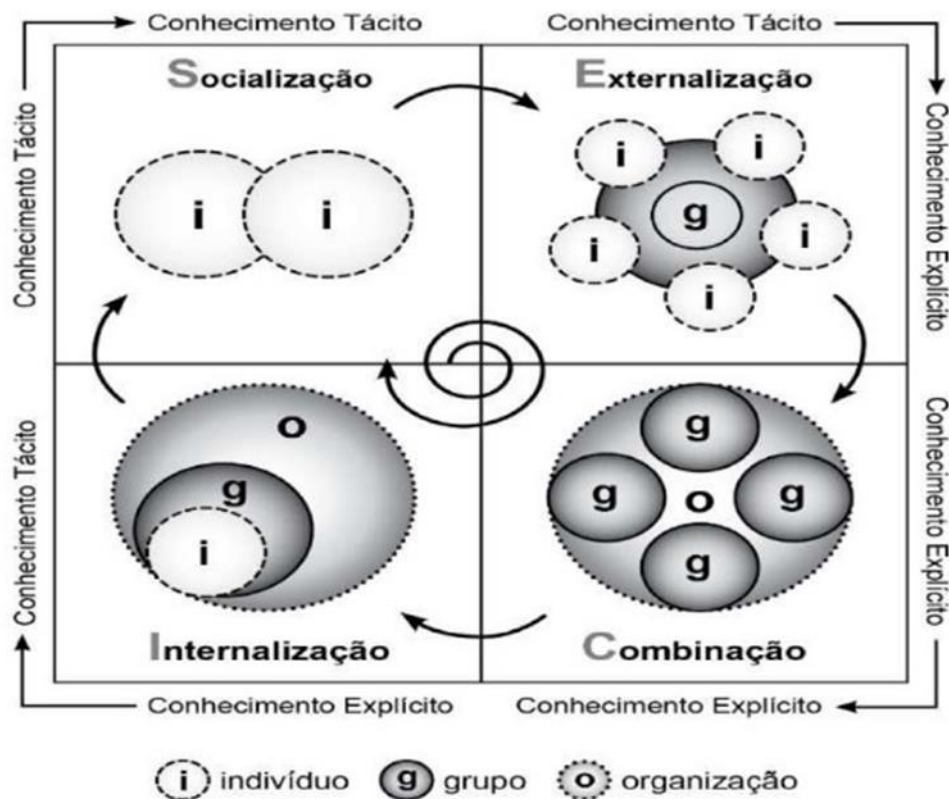
Há que se salientar, que o conhecimento é, sobretudo, individual, na medida em que pode ser explicitado; pode ser compartilhado, transformando-se em conhecimento de grupo, da organização e até mesmo da sociedade (Nonaka & Takeuchi, 1995). Segundo Oskouei (2013), esse modelo tem seu foco na troca tácita e explícita de conhecimento e em como tornar esse conhecimento acessível a todos os níveis da organização.

A criação do conhecimento não é um processo sequencial conforme explica Dalkir (2011), mas dependente de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito em todos os quatro quadrantes da espiral. A espiral do conhecimento é então uma atividade contínua de fluxo, compartilhamento e conversão por indivíduos, comunidades e pela própria organização. Ainda consoante Dalkir (2011), as organizações articulam, organizam e sistematizam os conhecimentos tácitos individuais, desenvolvem ferramentas e modelos para acumulá-lo e compartilham para criar novos conhecimentos através dessa espiral do conhecimento. “A espiral do conhecimento

ganha mobilidade a partir do compartilhamento do conhecimento individual que quando convertido em conhecimento explícito, abrange a um grupo ou comunidade” explica (Silva et al., 2016, p.31).

A Figura 5 ilustra a evolução da espiral do conhecimento e os processos na organização, nos quais, por meio das formas de conversão do conhecimento ocorre o direcionamento e conexão dos indivíduos, grupo e organização (de forma ontológica) com os processos e estrutura, no intuito da criação do conhecimento.

Figura 5 - Evolução da espiral da conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno (1998).

Detalham-se, a seguir, as conversões apontadas na Figura 5:

- Socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta (indivíduo para indivíduo);
- Externalização: articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão (indivíduo para o grupo);
- Combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação (grupo para a organização);

- **Internalização:** aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática (organização para indivíduo).

Em complemento às diferentes formas de trabalhar com o conhecimento nas práticas das organizações, a socialização pode compreender a observação e a imitação, a externalização abarcar metáforas e analogias, a combinação envolver reuniões e sistemas de informações, e a internalização, treinamentos e o “aprender fazendo” (Serrat, 2008). No que tange a formação do conhecimento organizacional este evolui do nível individual para o grupal e então para o organizacional (Brix, 2017) e, ocorre por meio de um processo de ampliação dos conhecimentos produzidos pelos indivíduos e a organização e cristalização dos mesmos (Chiavenato, 2009). Esta transformação do conhecimento individual para organizacional, segundo Rodriguez-Arias et al. (2019), converte-se em um dos insumos mais valiosos para toda a organização.

Conceituado o conhecimento, visto sua importância para os indivíduos e para as organizações, considerando o entendimento de Robledo et al. (2015) que as organizações baseadas no conhecimento são como uma coleção coordenada de capacidades ligadas à sua própria história e limitadas, na sua efetividade, por suas habilidades e, tendo em vista que a conversão do conhecimento, permeia as organizações por intermédio de seus processos, que por sua vez encontram-se presentes nos modelos de GC (Shahzad et al., 2016), necessita-se elucidar como esse conhecimento pode ser efetivamente gerenciado a fim de que possa trazer benefícios efetivos para os indivíduos, para as organizações e consequentemente para a sociedade.

### **1.1.1 Gestão do conhecimento**

A constatação por parte das organizações, da importância do conhecimento enquanto um elemento fundamental dos processos, fez com que se desse atenção relevante à sua gerência e coordenação. Assim sendo, cada vez mais, as organizações estão em busca de trabalhar e gerenciar, com mais apreço, o seu conhecimento interno, a fim de que ele possa ser adequadamente aproveitado e não fique estagnado. Nessa vertente, surge a GC, buscando complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica para a melhoria do desempenho e dos resultados das organizações (Ribeiro & Izquierdo, 2017).

O despertar do tópico “Gestão do Conhecimento”, segundo Dalkir (2011), entrou formalmente no uso popular no final dos anos 1980 quando começaram aparecer

conferências sobre GC, e a temática começou a ser vista em livros, e em revistas de negócios. Desde então, vários teóricos da Administração tais como Peter Drucker, Peter Senge, Thomas Stewart, além de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, têm contribuído significativamente com seus estudos e publicações para a evolução da GC (Dalkir, 2011).

Servin e De Brun (2005) destacam que a gestão do conhecimento é baseada na ideia de que o recurso mais valioso de uma organização é o conhecimento de seu povo. Corroboram com essa ideia os autores Geisler e Wickramasinghe (2015), os quais defendem que os recursos mais valiosos das organizações são as pessoas, acompanhadas de suas habilidades, experiências e relações interpessoais.

Segundo Souza e Kurtz (2014), outro elemento importante que se tornou fomento à GC foi o desafio advindo do surgimento de novas tecnologias que, conforme Abbasi et al. (2015), tornaram os processos de GC mais ágeis e menos onerosos. Segundo Dalkir (2011), os avanços tecnológicos estão entre os principais impulsionadores que existem por trás do interesse da aplicação da GC na atualidade. O acordar das organizações para a temática da GC trouxe consistência também aos processos de gestão, promovendo vantagens num mercado cada vez mais competitivo (Rodrigues & Graeml, 2013). Dessa forma, os autores Servin e De Brun (2005); Geisler e Wickramasinghe (2015); Rodrigues e Graeml (2013) e Souza e Kurtz (2014) pontuam três elementos chave para a vivacidade da GC nas organizações: as pessoas, a tecnologia e os processos. Nessa mesma linha, os autores Neves et al. (2018) também enfatizam que os três pilares de sustentação da GC nas organizações são as pessoas, a tecnologia e os processos, que na literatura, igualmente, podem ser intitulados de elementos centrais ou de dimensões de GC.

Para Servin e De Brun (2005), em sua obra “ABC da GC” o pilar do elemento pessoas é o mais importante dos três, devido ao fato de quem realiza a ação de criar, compartilhar e usar o conhecimento são as pessoas. Quanto ao pilar de processos, segundo os mesmos autores, ele agrega valor à organização, pois reduz custos, tempo e esforços das pessoas. E o pilar da tecnologia, segundo Neves et al. (2018), fornece os meios para as pessoas organizarem, armazenarem e acessarem o conhecimento, e ajuda a conectar as pessoas viabilizando o compartilhamento do conhecimento.



Porém, os pilares referentes aos processos e a tecnologia podem agir duplamente, como elementos facilitadores ou como barreiras da GC nas organizações. Se os processos estiverem estruturados de forma que estejam competindo por recursos na estrutura organizacional, provavelmente serão barreiras ao compartilhamento do conhecimento: no tocante à tecnologia, ela deve “se encaixar” às pessoas e aos processos da organização, caso contrário, ela simplesmente não será usada (Servin & De Brun, 2005).

Neves et al. (2018) ressaltam que os três pilares podem estar ainda acompanhados de outros elementos tais como cultura, liderança, estrutura organizacional. Para Castillo e Cazarini (2010), por exemplo, a GC representa a coordenação sistêmica do conhecimento das pessoas, da tecnologia, dos processos e da estrutura organizacional. Já para Almudallal et al. (2016) os fatores essenciais são as pessoas, a tecnologia, a cultura organizacional e a liderança. Para Rivera e Rivera (2016) as práticas organizacionais relacionam-se diretamente com as pessoas, a tecnologia, o ambiente e a estratégia.

Na opinião de Neves et al. (2018) a ausência de reflexão e ação sobre um dos três pilares (pessoas, tecnologia e processos) pode comprometer os resultados de GC em toda a organização. Eles necessitam estar juntos e equilibrados assim como “a imprescindibilidade de sinergia entre saberes diversos, para tratar dos complexos problemas experimentados pelas organizações no século XXI”, que visam o melhor desempenho das organizações (Neves et al., 2018, p. 153).

De certa forma, ressaltados os pilares acima, segundo Oliva (2014), a GC é uma prática que vem sendo adotada pelas organizações em busca da melhoria dos seus processos. Ela consiste em alavancar os ativos intelectuais para melhorar o desempenho da organização (Andreeva & Kianto, 2012). São consideráveis os estudos que comprovam que as organizações que adotam a GC revelam um melhor desempenho organizacional e, conseqüentemente, um maior alcance dos objetivos (Sedaghati, 2012). Estudos de Hammond et al. (2011) agregam esse pensamento argumentando que o sucesso organizacional depende de como o conhecimento dos indivíduos é utilizado e integrado às organizações.

Quanto à GC, ela pode ser empregada tanto no setor privado quanto no setor público. Nos alerta o autor Cruz (2014) que, na aplicação da GC se deve atentar para as características específicas da organização. Conforme relatam Park, Dulambazar e Rho

(2013), quando aplicada ao setor público, sua utilização estará ligada à não obtenção de lucro, dado que essas organizações visam a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Batista (2012, p.17) cita em seus estudos que “o setor privado implementa a GC visando ao lucro e o crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social”.

Em adendo, Alatawi et al. (2013) relatam que a CG no setor público tem sido alvo de investigação em aproximadamente cinquenta países em desenvolvimento. No Brasil a temática se expande gradualmente e, conforme Figueiredo e Cardoso (2012), ela representa um dos desafios atuais dos gestores de recursos humanos, que não devem permitir que essa gestão seja ocasional e não planejada; ela deve implicar um comportamento intencional, deliberado e consciente por meio de ações explícitas que devem ser adotadas pelos diversos membros da organização (Cardoso & Gomes, 2011).

A GC é uma área de conhecimento com diversos conceitos, perspectivas e abordagens, assim, temos na literatura, a GC como um conceito amplo e, como tal, objeto de diferentes definições e interpretações, senão vejamos algumas no Quadro 4.

Quadro 4 - Conceitos de Gestão do Conhecimento (1993 – 2016)

AUTORES	DEFINIÇÕES
Drucker (1993) coordenação e exploração dos recursos	a coordenação e exploração dos recursos de conhecimento organizacional, para criar benefício e vantagem competitiva.
Wiig (1993) construção sistemática	a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Murray e Myers (1997) conjunto de processos	um conjunto de processos que comandam a criação, disseminação e utilização do conhecimento com o propósito de cumprir os objetivos organizacionais.
Sveiby (1998) arte e disciplina	a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização; uma disciplina que promove o gerenciamento e compartilhamento do ativo de informação da empresa.
Harigopal e Satyadas (2001) disciplina	uma disciplina que proporciona a estratégia, processos e tecnologia para compartilhar e maximizar a informação e as competências.
Bukowitz e Williams (2002) - processo	o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
Probst et al. (2002) conjunto integrado	um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.
Firestone e Mcelroy (2005) conjunto de processos	o conjunto de processos que visam mudar os padrões atuais de processamento de conhecimento para melhorar o próprio conhecimento e seus resultados.

Steil (2007) estratégia organizacional	a estratégia organizacional focada no conhecimento como fonte de agregação de valor e vantagem competitiva, concretizada em políticas de valoração dos processos de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento da organização.
Nonaka e Takeuchi (2008) processo de criar continuamente	o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os rapidamente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas.
Jennex et al. (2009) captura do conhecimento	a captura do conhecimento certo, disponibilizando-o para o usuário certo, e utilizando esse conhecimento para melhorar o desempenho individual ou organizacional.
Castillo e Cazarini (2010) coordenação	a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação.
Gerami (2010) processo contínuo	um processo contínuo que tem o propósito de criar, adquirir e partilhar conhecimento de forma a melhorar o desempenho organizacional, aumentar a adaptabilidade da organização e aumentar o valor dos produtos e serviços existentes.
Dalkir (2011) incorporação	a incorporação do armazenamento e da captura do conhecimento atrelado à valorização de ativos intelectuais.
Oliveira et al. (2011) conjunto de processos	o conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos de negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização.
Batista (2012) método integrado	um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.
Chi, Lan e Dorjgotov (2012) processo	um processo de criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam os processos do conhecimento e respectivas atividades relacionadas (criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização) para a consecução dos objetivos da organização.
Jenab e Sarfaraz (2012) estratégias e práticas	são estratégias e práticas utilizadas em uma organização para identificar, criar, representar, distribuir e permitir a adoção de inovações e competências.
Luchesi (2012) processo	é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização
Santos (2015) conjunto de ferramentas e técnicas	conjunto de ferramentas e técnicas que auxiliam a organização a identificar, utilizar e administrar seu conhecimento para atingir seus objetivos.
Rundi (2016) estratégia	uma estratégia que transforma os ativos intelectuais da organização, tanto a informação registrada quanto o talento de seus membros, em maior produtividade, novo valor e maior competitividade.

Fonte: elaboração própria com base em Drucker (1993), Wiig (1993), Murray e Myers (1997), Sveiby (1998), Harigopal e Satyadas (2001), Bukowitz e Williams (2002), Probst et al. (2002), Firestone e Mcelroy (2005), Steil (2007), Nonaka e Takeuchi (2008), Jennex et al. (2009), Castillo e Cazarini (2010), Gerami (2010), Dalkir (2011), Oliveira et al. (2011), Batista (2012), Chi, Lan e Dorjgotov (2012), Jenab e Sarfaraz (2012), Luchesi (2012), Santos (2015), Rundi (2016).

Em observação ao Quadro 4, grande parte dos conceitos de GC remetem, de forma geral, a um conjunto de técnicas ou minimamente a um conjunto de processos de criação, aquisição/captura, compartilhamento/disseminação e utilização do conhecimento (Murray & Myers, 1997; Firestone & Mcelroy, 2005; Steil, 2007; Gerami, 2010; Oliveira et al., 2011; Chi, Lan & Dorjgotov, 2012; Jenab & Sarfaraz, 2012) que são utilizados num contexto estratégico ou na própria estratégia de uma organização (Harigopal & Satyadas, 2001; Steil, 2007; Jenab & Sarfaraz, 2012; Luchesi, 2012; Rundi, 2016).

Segundo Alegre et al. (2013), o conhecimento aliado às estratégias organizacionais levam as organizações a um melhor desempenho. Nessa mesma linha expõe Pereira et al. (2016) que uma gestão sólida do conhecimento tem como aliada a estratégia organizacional. Assim sendo, “a gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização” (Luchesi, 2012, p. 1).

Nesse contexto estratégico entende-se que a GC é um desafio permanente para as organizações, e, para que a GC consiga obter êxito em sua aplicação algumas variáveis não podem ser esquecidas, tais como a cultura organizacional, a satisfação e desempenho dos funcionários (Zheng et al. 2010; Kianto et al. 2016; Masa´deh et al., 2017). Servin e De Brun (2005) recomendam que, para iniciativas de GC serem bem-sucedidas nas organizações é necessário que seja considerada a influência da cultura, dos valores e dos comportamentos.

Nessa mesma lógica, Gonzalez e Martins (2014) expõe que a cultura organizacional incentiva à cooperação entre os servidores, promovendo o trabalho em equipe disseminando o conhecimento. Segundo Luchesi (2012), a GC requer uma boa comunicação interna, na qual todos os funcionários percebem o seu papel na organização e também a sua real importância. Por outro lado, a cultura organizacional também pode ser, conforme o contexto, fator de sucesso ou de fracasso da GC nas organizações. Os frutos do sucesso da implementação da GC nas organizações só serão possíveis se a cultura organizacional for positiva em relação à geração, partilha, socialização e transferência do conhecimento entre seus membros (Luhesi, 2012). Por isso, muitas vezes entende-se a GC como um processo complexo, pois além de

dependem da articulação das pessoas, dos processos e da tecnologia lida com a cultura organizacional (Carrion et al., 2004).

Quanto às variáveis satisfação e desempenho dos funcionários, os autores Pruzinsky e Mihalcova (2017) afirmam que o envolvimento de práticas de GC nas rotinas das organizações possuem forte impacto na satisfação dos funcionários e, assim sendo, a alta gestão deve implementar atividades de GC para melhorar o desempenho dos seus funcionários e também melhorar o seu bem-estar no trabalho.

Conforme nos afirma Luchesi (2012, p.1), “apenas “saber muito” sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado a sua gestão que ele faz diferença”. Em complemento a essa linha, segundo exposição de Rodriguez (2011) tem-se que a GC é a habilidade que uma organização possui em criar o conhecimento, articular sua disseminação interna e poder assim aplicar esse conhecimento em seus sistemas, produtos e serviços. Para a administração pública não é diferente, na opinião de Batista (2012), a GC é considerada um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações públicas. Essa integração significa a interação de todos os membros da organização, com variação de saberes interdisciplinares, sobretudo afins à missão institucional, em que todos participam das ações estratégicas, processos de GC e tomada de decisões (Ferreira et al., 2017).

Em verdade, conforme relatam Servin e De Brun (2005), o foco das organizações, sejam elas privadas ou públicas, deve ser o desenvolvimento de uma cultura amiga do conhecimento por meio das pessoas, que devem ser apoiadas pelos processos apropriados e que podem ser suportados por meio da tecnologia. Dessa forma podemos dizer que a GC é um meio de garantir a manutenção do conhecimento necessário e a geração de novos conhecimentos (inovação) nas organizações, inclusive públicas, o que veremos a seguir, sendo extremamente dependente da ação das pessoas, apesar de fortemente apoiada em métodos e ferramentas de tecnologia da informação.

### **1.1.2 Gestão do Conhecimento na administração pública**

A forma de gerenciamento do conhecimento no âmbito da administração pública diferencia-se do setor privado, “uma vez que se refere ao conhecimento público, dos indivíduos que a compõem: a sociedade, os servidores e todas as esferas da administração pública” (Braquehais et al., 2017, p. 90). Segundo Bem et al. (2013), o setor público está sujeito a constantes mudanças políticas e, como consequência, enfrenta mudanças na condução da gestão, assim sendo, a reutilização, recuperação e utilização do conhecimento são fundamentais para a evolução e enquadramento nas modernas técnicas de fazer gestão nesse segmento.

Matos et al. (2019) relatam que a GC é de fundamental importância para todas as organizações em especial as públicas, devido elas terem uma tendência natural de resistência de mudanças na gestão. Para tentar solucionar esse problema, o Comitê Técnico de GC e Informação Estratégica e o Comitê Executivo do Governo Eletrônico Brasileiro criaram uma Política de implantação de GC no serviço público com medidas a visar o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa, que valorize aspectos como o compartilhamento, a criação e o uso de conhecimento, considerando que neste segmento as gestões estão fadadas, em geral, a mudanças de quatro em quatro anos, seja por processos de escolha internos ou por processos eletivos de governo.

Compreende-se a Administração Pública para a ciência da Administração “o ramo da administração aplicada nas administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal” que no seu sentido amplo, abarca o governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões) e, em sentido restrito, compreende as funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades (Paludo, 2015, p.31). Para Batista (2012) administração pública é o conjunto de instituições voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade.

A organização administrativa da Administração Pública se divide em Administração Direta e Administração Indireta. Segue Figura 6 ilustrando a divisão desses segmentos.

Figura 6 - A organização administrativa na Administração Pública



Fonte: elaboração própria com base no art. 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988.

Assim sendo, quando a Federação (representada pela Presidência e Ministérios), os Estados e o Distrito Federal (representados pelo Governador e secretarias), e os Municípios (representado pelo Prefeito e secretarias), prestam os serviços por seus próprios meios, diz-se que há uma atuação da Administração Direta. Se essa Administração Direta cria Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista ou Fundações e lhes repassa os serviços públicos, há uma Administração Indireta.

Já a atividade administrativa dentro da Administração Pública, é a sequência de ações por meio da qual os agentes públicos, inseridos em suas respectivas competências, exercitam a função pública, que por sua vez, é regulada pelo Direito Administrativo Brasileiro (Justen Filho, 2010). Dessa forma, tanto na administração pública, quanto no exercício das atividades dessa esfera, somente se pode agir conforme a lei determina (Santos & Hoffmann, 2016).

Temos uma definição de GC direcionada à esfera pública proveniente de Relatório das oficinas de planejamento estratégico do Comitê Executivo do Governo Eletrônico Brasileiro – CEGE (Brasil, 2004, p. 17) que conceitua a GC como:

[...] um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

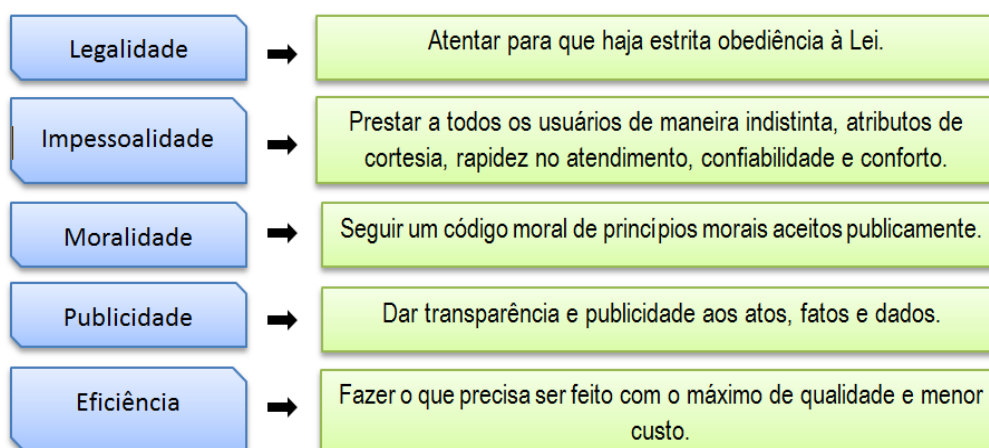
Sendo assim, o gerenciamento do conhecimento na administração pública “ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral” (Batista, 2012, p. 40). Fato importante a observar é que na administração pública direta ou indireta, a GC não pode estar desvinculada dos princípios básicos da Administração Pública, nem tampouco aos princípios básicos constitucionais, conforme demonstrado em detalhe no Quadro 5 e na Figura 7 (Batista, 2012).

Quadro 5 - Princípios básicos da Administração Pública

Eficiência	Qualidade	Efetividade Social
É a capacidade de fazer o máximo de qualidade com os recursos disponíveis, ou com o menor custo. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.	É a adequação ao uso. Um serviço público de qualidade é aquele que é adequado às necessidades da população. É fazer certo, a coisa certa, já na primeira vez, com excelência no atendimento.	Diz respeito aos resultados objetivos e práticos a serem alcançados. Demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados, pelos órgãos/entidades, atendem às necessidades e expectativas dos públicos-alvo e sociedade em geral.

Fonte: elaboração própria com base em Batista (2012) e Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - IAGP em Brasil (2015)

Figura 7 - Princípios Constitucionais da Administração Pública



Fonte: elaboração própria com base na Constituição Federal Brasileira de 1988, art. 37 (CF, 1988) e Batista (2012).



Como visto, a eficiência, a qualidade e a efetividade social são princípios fundamentais da Administração Pública, assim como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios constitucionais (artigo 37 da CF). Para que esses princípios sejam observados e expandidos é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas pois conforme ressalta Batista (2012, p. 43) “o aumento da capacidade de realização de indivíduos [...], da organização pública e da sociedade em geral, assim como o impacto disso na melhoria dos processos, produtos e serviços públicos prestados à população justifica plenamente a implementação da GC na Administração Pública”.

Expostas as vinculações aos princípios e as propostas de implantação da GC em organizações públicas pela legalidade, leva-se em consideração na implantação da GC elementos como a cultura, os processos, as pessoas e as tecnologias (Batista & Quandt, 2015), sem esquecer também que a cultura organizacional demonstra ser um dos principais fatores condutores do sucesso da implementação da GC no setor público (McNabb, 2007). O autor Zhang (2010) salienta que em detrimento de cada organização ter sua cultura específica, o seu contexto e o meio em que ela está inserida influenciarão o modo de cada uma gerir o seu conhecimento. Em verdade, a questão cultural observada no setor público, mais forte do que na iniciativa privada, faz com que os servidores devam dar conta de tarefas mais triviais, com uma maior carga burocrática, o que acaba prejudicando a produtividade e conseqüentemente seus desempenhos e das organizações (Yao et al., 2007).

A fim de que a GC promova um melhor desempenho individual e organizacional, necessário se faz a incorporação de práticas viáveis de serem formalizadas e aplicadas, considerando a força de trabalho e orçamento disponíveis (Oliveira, 2010). A GC quando ajustada às rotinas organizacionais acaba contribuindo com a correta consecução das funções e processos administrativos e, nesta vertente, deve ser vista como um facilitador para que o fluxo de conhecimento seja ativo e auxilie na execução das atividades, melhorando os níveis de eficiência e também o grau de acerto nas tomadas de decisões (Machado, 2017).

Fresneda e Gonçalves (2007, p. 15) enfatizam que a implantação da GC na administração pública é muito mais do que colocar os serviços públicos *on-line* e melhorar sua forma de acesso, é “implementar um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos

e o governo e entre as instituições das três esferas de governo: federal, estadual e municipal”. Segundo a Asian Productivity Organization (APO, 2013) existem alguns fatores motivacionais para a adoção da GC na Administração Pública tais como a busca da eficiência e da produtividade, minimizando assim a duplicação de esforços; a melhoria da transparência e do compartilhamento externo de informações, bem como as relações de trabalho e a confiança dentro das organizações; a promoção da aprendizagem ao longo da vida, tornando as organizações mais atraentes para o trabalho, melhorando as relações de trabalho e o compartilhamento de conhecimento com outras organizações.

A GC na esfera pública deve ocorrer para tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados; preparar cidadãos e organizações para atuar na elaboração e implementação de políticas públicas; promover a inserção social e a redução das desigualdades sociais por meio da ampliação do capital social e intelectual das empresas, e também, para criar uma sociedade competitiva por meio da educação dos cidadãos em todas as áreas do conhecimento (Batista et al., 2005). Sendo assim, na Administração Pública, a GC atua no intuito de acrescer o conjunto de conhecimentos de servidores e gestores públicos, de equipes de trabalho e de toda a organização pública, de forma coletiva, sistemática e integrada, a fim de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados desejados (Batista, 2012).

Balbino et al. (2016) expõem que a GC é hábil em aumentar a capacidade do conhecimento dos agentes públicos no âmbito da administração pública, muito embora Castro et al. (2015) afirmarem que a administração pública federal brasileira ainda não possui uma política eficaz de GC em consequência da falta de armazenagem, manutenção e organização estratégica das informações. E, de fato, essas variáveis pode levar a perda de informações profissionais relevantes, dificuldades de reposição de recursos humanos e desperdício de importantes experiências pessoais.

Há que se ressaltar que, ao contrário das empresas privadas cuja característica final está voltada ao lucro, a administração pública foca-se no fluxo de informações e conhecimento por esses serem parte essencial dos processos de trabalho diários dessas organizações (Park et al., 2013). Corroborando com essa linha Batista (2012, p. 17) complementa: “o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social”.

Para além das diferenças da GC no setor privado e público, segundo Batista (2006) as organizações públicas enfrentam duas grandes dificuldades. A primeira relacionada à cultura do não compartilhamento de informações e conhecimento, tanto internamente quanto com outras organizações. Trindade (2013, p.316) corrobora com essa colocação de Batista (2006) expondo que o maior desafio para o setor público é a mudança de uma cultura dominante de “conhecimento é poder” para “compartilhamento de conhecimento é poder e potencialmente inteligência”. E a segunda dificuldade diz respeito à não familiaridade que os servidores possuem com a GC, independentemente do nível hierárquico que ocupam, ideia secundada por Oliveira (2010), em seu estudo sobre GC no serviço público, quando conclui a existência da falta de conhecimento sobre o tema por parte dos servidores.

Para além destes, outros desafios também são colocados por outros autores. Para Pee e Kankanhalli (2016, p.197) - a perda do capital humano e por Brito e Bolson (2014, p. 78) - a gestão estratégica do conhecimento produzido. Para os primeiros autores, a perda de capital humano atribui-se “à rotatividade de funcionários e ao aumento do estoque de conhecimento e fluxo devido aos avanços em TI”, e para os segundos o desafio, “é gerenciar, de forma estratégica e tática, o conhecimento produzido [...] ou seja, mapear, captar, aplicar, disseminar, construir, avaliar, recompensar e descartar conhecimentos que possibilitem a viabilização de sua missão”. Apesar dos desafios, estudos de Batista et al. (2005) apontam que diversas instituições do serviço público Brasileiro já possuem práticas de GC a caminho da institucionalização. Segundo os mesmos autores, a mudança cultural é um dos principais objetivos da institucionalização da GC nas organizações.

Hurtado (2012) publicou estudo sobre práticas de GC e declara que a implementação delas deve ser como parte de uma estratégia que possibilite identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento com o objetivo de melhorar o serviço e maximizar a eficiência operacional. As práticas, como expõem Urpia et al. (2018), são de grande importância para a ampliação da eficiência administrativa do setor público, pois contribuem para a realização de diversas atividades nas organizações, favorecendo o aprimoramento do serviço e oportunizando importantes benefícios para a população, afinal, os serviços da administração pública tem como finalidade servir à sociedade. Conforme relata Bem et al. (2013, p. 132) “o papel da GC no Serviço Público possui,

além de tudo, um caráter social, já que estão todos reunidos para o desenvolvimento da nação buscando uma melhoria global”.

Nesse quesito, para que haja promoção de melhoria global, além da contribuição primordial dos servidores para que a GC ocorra nas organizações, considerando o maior e melhor aproveitamento do seu capital intelectual junto aos processos e práticas de GC, também se deve atentar em aliar a atuação da alta gestão a essa contribuição. Estudos de Handzic (2011), em organizações da administração pública, identificaram o apoio das lideranças como essencial para o sucesso da GC. Corroboram com a ideia, Pee e Kankanhalli (2016), que expõem que os fatores de maior influência no processo da GC das organizações são o grau de centralização e formalização da estrutura organizacional e o suporte da alta gestão.

Em suma, a GC na administração pública, se traduz na estimulação, desenvolvimento e disseminação do capital intelectual das organizações, transformando-o em conhecimento organizacional (Santos & Hoffmann, 2016). Além de que, os processos de aquisição, criação, aplicação, compartilhamento, codificação e retenção do conhecimento organizacional se tornam fatores de suma importância para incrementar a habilidade dos servidores de criar e aplicar conhecimento, promovendo a melhoria do seu desempenho individual e, em consequência, organizacional (Batista, 2012).

## **1.2 Processos de Gestão do Conhecimento**

A base para uma efetiva GC nas organizações, segundo Gaspar et al. (2016), é formada por processos e práticas que contam com o auxílio das ferramentas de tecnologia da informação, no intuito de gerir o conhecimento como um recurso (Pais & dos Santos, 2015). Os processos de GC promovem o fluxo de conhecimento entre indivíduos e grupos da organização (Gonzalez & Martins, 2017), por meio da criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para o alcance de um melhor desempenho organizacional (Rivera & Rivera, 2016).

Segundo Harrington (1993), um processo pode ser considerado qualquer atividade que, fazendo uso dos recursos da organização, recebe uma entrada (*input*) e gera uma saída (*output*) com valor agregado. Nesse contexto, conforme entendimentos de Mohammed (2015) tem-se que os processos de GC referem-se às atividades conduzidas com base no conhecimento das pessoas, seja individualmente ou coletivamente, internas ou externas

à organização, as quais, segundo Asma e Abdellatif (2016), são influenciadas pelo ambiente interno e externo.

Os processos de GC, também denominados atividades organizacionais por Probst et al. (2002) necessitam de gerenciamento e infraestrutura que os apoiem e os aprimorem (Lee & Choi, 2003). Este gerenciamento e apoio são dependentes dos funcionários, da estrutura organizacional e das tecnologias da informação onde a GC é entendida como um método sistemático apoiado tanto na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização, quanto na tecnologia informacional, que por sua vez, possibilita a organização, transmissão, arquivamento e utilização do conhecimento (Gariba Júnior, 2011).

Corroborando com este pensamento Terra (2000) que entende a GC como um processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos servidores com o objetivo de se angariar acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando, para isso, as tecnologias. A literatura sobre GC possui uma significativa quantidade de técnicas que promovem o gerenciamento do conhecimento organizacional (Evans, Dalkir, & Bidian, 2014), bem como de práticas que suportam esses processos (Rossato, 2017). No decorrer das últimas três décadas, pesquisas sobre CG apontam opiniões diferentes entre os autores sobre a quantidade e diversidade de processos de GC existentes que promovem o ciclo e gerenciamento do conhecimento dentro das organizações.

Davenport e Prusak (1998) propuseram quatro processos: aquisição, transferência ou compartilhamento, geração ou criação e codificação do conhecimento. Três anos após, Alavi e Leidner (2001) também apresentaram quatro processos, no entanto denominados criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação do conhecimento. Segundo Probst et al. (2002), os processos de GC são compostos por identificação do conhecimento (transparência externa e interna do conhecimento), aquisição (formas de trazer o conhecimento de fora), desenvolvimento (como criar novos conhecimentos), compartilhamento e distribuição (transição do conhecimento individual para o grupo ou organização), utilização (aplicação produtiva) e retenção (armazenagem do conhecimento).

Wang e Ahmed (2005) quantificaram os processos em oito: identificação, aquisição, codificação, armazenamento, disseminação, refinamento, aplicação e criação do conhecimento. Na proposição de Heisig (2009) eram cinco: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento. Para Durst e Edvardsson (2012) os processos quantificados eram quatro: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização. Para Pinho et al. (2012) apenas três: criação, compartilhamento e aquisição do conhecimento. Kianto et al. (2016) e Pruzinsky e Mihalcova (2017), identificaram cinco processos: criação, aquisição, compartilhamento, codificação e retenção do conhecimento.

Neste rápido panorama da visão de nove pesquisas e respectivos autores, verifica-se que existe uma variedade de combinação de processos de GC. Em verdade, a literatura sobre GC apresenta uma quantidade considerável de modelos, bem como uma diversidade de processos (Dalkir, 2011; Evans et al., 2014). Estes processos encontram-se presentes nos modelos de GC e estão organizados em etapas que correspondem a diferentes momentos do ciclo de vida do conhecimento de uma organização (Pais & dos Santos, 2015). Por sua vez, os modelos de GC são compostos por processos integrados, considerando uma sequência lógica a partir da concepção de cada autor.

No Quadro 6 a seguir, foram organizados, com base na revisão de literatura, os autores e suas propostas de processos de GC. Essa coleta abrange um desenvolvimento de pouco mais de três décadas (1998 a 2020) e tem ênfase nos processos (aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento) que são foco do presente estudo. Ressalta-se que assim como ocorre no processo de aquisição, em que se considerou não somente a designação “aquisição”, mas também “captura” e “coleta”, assim foi feito nos demais processos que se identificam por nomenclaturas diferentes, mas se referem ao mesmo processo em sua significância, ou seja, embora com uma denominação distinta, remetem segundo os autores, para um mesmo conteúdo.

Quadro 6 - Processos de Gestão do Conhecimento

autor/ano ↓	PROCESSOS					
	criação/ geração	aquisição/ captura/ coleta	codificação/ organização	compartilhamento/ transferência/ disseminação/ distribuição	retenção/ preservação	demais processos presentes no modelo
Davenport e Prusak (1998)	geração		codificação	transferência		coordenação
Gottschalk (2000)	geração		codificação	compartilhamento/ transferência		acesso
Terra (2000)		captura	organização	compartilhamento/ disseminação		inovação, proteção
Lytras et al. (2002)		aquisição	organização	compartilhamento/ transferência		utilização, reutilização, valor relacionado
Probst et al. (2002)		aquisição		compartilhamento	retenção	desenvolvi- mento, identificação, utilização
Argote et al. (2003)	criação			transferência	retenção	
O'dell, Grayson e Essaides (2003)	criação	coleta	organização	compartilhamento		adaptação, definição, utilização
Rollett (2003)	criação		organização	transferência		avaliação, planejamento, integração, manutenção
Wong e Aspinwall (2004)	geração	aquisição	organização	compartilhamento		armazenamento, organização, utilização, aplicação
Wang e Ahmed (2005)	criação	aquisição	codificação	disseminação		identificação, armazenamento, refinamento, aplicação
Paliszkievicz (2007)		aquisição	codificação	transferência		localização, utilização
Fong e Choi (2009)	criação	aquisição		transferência/ distribuição		armazenamento, uso/manutenção
Gonçalves et al. (2009)	criação	captura	codificação/ organização	disseminação		avaliação, mensuração
Supyuenyong et al. (2009)	criação	aquisição	organização	disseminação	retenção	utilização
Sun (2010)	criação	aquisição		compartilhamento		utilização
Cardoso e Peralta (2011)	criação	aquisição		compartilhamento		atribuição de sentido, difusão, memória organiz., medição, recuperação e utilização
Dalkir (2011)	criação	aquisição		compartilhamento		aplicação, difusão
Mishra e Bhaskar (2011)	criação			compartilhamento	retenção	atualização
Mehrabani e Shajari (2012)	criação	coleta	organização	disseminação		identificação, armazenamento, aplicação
Pinho et al. (2012)	criação	aquisição		compartilhamento/ transferência		
Patalas-Maliszewska (2013)	criação	aquisição	organização	compartilhamento		guarda, utilização

<b>Bigliardi et al. (2014)</b>	criação	captura	organização	compartilhamento	preservação	armazenamento
<b>Dávila et al. (2014)</b>	criação	aquisição/ captura		compartilhamento/ disseminação		aplicação, geração de valor
<b>North e Kumta (2014)</b>	criação	aquisição		compartilhamento		
<b>Kianto et al. (2016)</b>	criação	aquisição	codificação	compartilhamento	retenção	
<b>Pruzinsky e Milhalcova (2017)</b>	criação	aquisição	codificação	compartilhamento	retenção	
<b>Alias et al. (2018)</b>	criação	aquisição		compartilhamento	retenção	
<b>Najeeb et al. (2018)</b>	criação	aquisição	codificação	compartilhamento	retenção	aplicação
<b>Hussin e Mokhtar (2018)</b>	criação	aquisição		compartilhamento	retenção	
<b>Rodriguez-Arias (2018)</b>	criação	aquisição	codificação	compartilhamento	retenção	
<b>Alimerh et al. (2019)</b>	criação	aquisição		distribuição		armazenamento, manutenção
<b>El-Chaarani e El-Abiad (2020)</b>	criação	aquisição	codificação	compartilhamento	retenção	

Fonte: elaboração própria com base em Davenport e Prusak (1998); Gottschalk (2000); Terra (2000); Lytras et al. (2002); Probst et al.(2002); Argote et al.(2003); O'dell, Grayson e Essaides (2003); Rollett (2003); Wong e Aspinwall (2004); Wang e Ahmed (2005); Paliszkievicz (2007); Fong e Choi (2009); Gonçalves et al. (2009); Supyuenyong et al.(2009); Sun (2010); Cardoso e Peralta (2011); Dalkir (2011); Mishra e Bhaskar (2011); Mehrabani e Shajari (2012); Pinho et al.(2012); Patalas-Maliszewska (2013); Bigliardi et al. (2014); Dávila et al.(2014); North e Kumta (2014); Kianto et al. (2016); Pruzinsky e Milhalcova (2017); Alias et al. (2018); Najeeb et al. (2018); Hussin e Mokhtar (2018); Rodrigue-Arias (2018); Alimerh et al. (2019); El-Chaarani e El-Abiad (2020).

Na leitura do Quadro 6 verifica-se, tal qual nas pesquisas de Bigliardi et al. (2014), que as organizações aplicam diferentes processos de GC e eles ocorrem, em detrimento das especificidades das atividades realizadas na organização. Dentre os processos mencionados pelos autores no quadro, observa-se que em sua maioria, a criação e o compartilhamento do conhecimento são mencionados. A realidade do quadro demonstra que o processo mais utilizado é o compartilhamento, presente em todos os modelos do estudo, ou seja, em 32 deles, seguido do processo de criação, apresentado em 29 modelos enquanto o processo de aquisição, que também se constitui como forma de coleta/captura de conhecimento, está em 27 modelos.

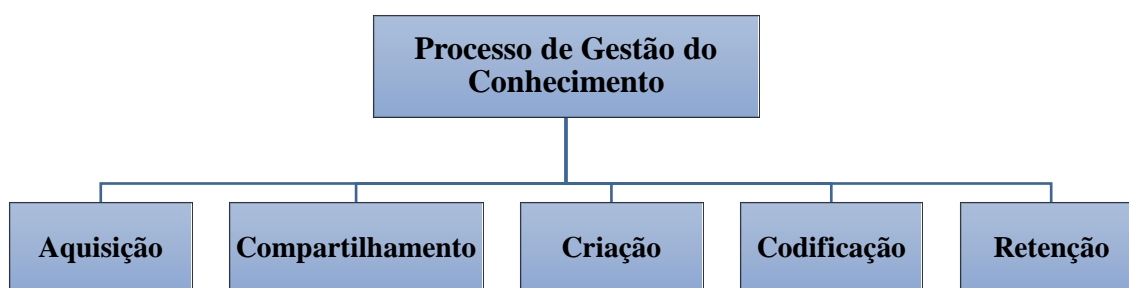
Os trabalhos de Lee et al. (2005) e Choi et al. (2010) expressam que sem as fases de criação e compartilhamento torna-se inviável a aplicação do conhecimento e, principalmente de maneira a impactar positivamente a eficácia e a eficiência organizacional. Já os processos de codificação e retenção aparecem em menor número no levantamento encontrando-se presentes em 19 e 12 modelos, respectivamente. Em observação a esses dois últimos processos citados, segundo Kianto et al. (2016), o



processo de codificação do conhecimento consiste em atividades necessárias para transformar o conhecimento inexprimível em conhecimento expressivo e a retenção do conhecimento refere-se a gerenciar recursos humanos a fim de reduzir a perda de conhecimento na organização, minimizando a evasão deles quando os servidores deixam definitivamente a empresa ou são alocados em outras unidades.

Assim posto, a criação e a aquisição, como geradores de conhecimento, juntamente com o compartilhamento considerados primordiais processos de GC, ressaltados por Choi et al. (2010) como imprescindíveis à aplicação do conhecimento nas organizações, e também utilizados no modelo de GC criado por Batista (2012) para a Administração Pública Brasileira, aliados a codificação do conhecimento que tem como propósito deixar o conhecimento acessível a todos no que tange a visão teórica, e na visão prática torná-lo de fato apto e coletivo às organizações, garantindo assim sua utilização (Davenport & Prusak, 1998) e, finalizando, mas não com menor importância com a retenção do conhecimento, processo de GC expresso por Pereira e Almeida (2017) como um dos principais desafios dos gestores da Administração Pública deste milênio no combate aos altos níveis de absentismo e de rotatividade neste segmento, formam-se os cinco processos de GC deste estudo que seguem ilustrados na Figura 8 a seguir.

Figura 8 - Processos de Gestão do Conhecimento do estudo



Fonte: Elaboração própria com base em Kianto (2008)

A fim de compreender melhor os processos do estudo, tais sejam a aquisição, o compartilhamento, a criação, a codificação e a retenção do conhecimento, desdobram-se e ampliam-se as conceituações deles separadamente, sob a perspectiva de diferentes autores a seguir.

### **1.2.1 Aquisição do conhecimento**

O processo de aquisição do conhecimento está relacionado ao uso de conhecimento existente ou à captura de novos conhecimentos que pode ser viabilizada por meio de redes externas ou internas à organização e serve para alimentar o conhecimento dos indivíduos, a fim de que eles possam gerar novos conhecimentos e promover a inovação nas organizações (Lopez & Esteves, 2013).

Para Tiwana (2000), a aquisição é um processo de desenvolvimento e criação de *insights*, habilidades e relacionamentos. Para Pinho et al. (2012) a aquisição retrata uma busca, identificação, seleção, coleta e mapeamento de informações e conhecimentos. Há teóricos que alegam que o processo de aquisição do conhecimento remete à coleta de informações de fontes extra-organizacionais (Kianto et al., 2016; Rodriguez-Arias, 2018), tais como conhecimento trazido por colaboradores, empregados advindos de concorrentes e também via ações associativas com outras organizações, consultoria e universidades (Gonzalez & Martins, 2017).

Asseguram outros autores que ela pode ocorrer a partir de fontes internas como interações informais entre servidores, monitoramento de melhores práticas do setor, treinamento e educação continuada (Rusly et al., 2012), investimentos em pesquisa e desenvolvimento (Teixeira et al., 2015), interação social, conversas com outros funcionários (Mehrabani & Shajari, 2012); repositórios de conhecimento organizacional, aprendendo com os outros e com as experiências de outros (Pacharapha & Ractham, 2012).

A tese sustentada por Gold et al. (2001) fortalece a ideia de que o processo de aquisição do conhecimento, quando promovido internamente, facilita a criação do conhecimento tácito e explícito partindo de indivíduos e integrando-se ao nível organizacional, mas ele pode ser absorvido também de origens externas e integrar-se à organização. Nesse entendimento Akram et al. (2019) expõe que a aquisição do conhecimento pode permear vários níveis, individual, grupal, empresarial e inter-empresarial.

O ponto comum entre os autores se concentra na visão da aquisição do conhecimento ser uma atividade de desenvolvimento de novos conhecimentos a partir de novos dados ou informações (Hsu & Sabherwal, 2012). Existem outras nomenclaturas ou definições, nos fundamentos teóricos, para descrever o processo de aquisição tais como adquirir,

buscar, capturar, no entanto eles têm um tema em comum, o acúmulo de conhecimento (Gold et al., 2001).

No processo de aquisição, informações relevantes são adquiridas para aumentar o conhecimento de processos, materiais, equipamentos, regulamentos e de qualquer outro fator de propriedade da organização (Bligliardi et al., 2014). E assim sendo, se as organizações oportunizarem um desenvolvimento eficaz dos processos de GC, num ambiente em que todos saibam que o conhecimento é valorado e realmente usado, este exercerá força para que os servidores mudem seus comportamentos e atitudes em relação à aquisição do conhecimento (Van den Hooff & Van Weenen, 2004).

Com o propósito de melhor elucidar o processo de aquisição do conhecimento e sua relação com as práticas de GC, apresenta-se no Quadro 7 algumas práticas relacionadas ao processo de aquisição do conhecimento nas organizações, bem como suas principais características.

Quadro 7 - Práticas de GC relacionadas ao Processo de Aquisição do Conhecimento

<b>Práticas relacionadas</b>	<b>Principais características</b>
<b>Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquisição, criação, retenção e troca de conhecimentos;</li> <li>- padronização de processos;</li> <li>- estabelecimento e disseminação de melhores práticas;</li> <li>- estimulação de capital humano para soluções de problemas e inovação;</li> <li>- desenvolvimento de expertises;</li> <li>- desenvolvimento de aprendizagem pela interação;</li> <li>- criação de vínculos entre colaboradores em torno do trabalho.</li> </ul>
<b>Universidade corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- captura de conhecimentos;</li> <li>- promoção de aprendizagem ativa e contínua;</li> <li>- desenvolvimento de competências críticas;</li> <li>- formação de profissionais para o mundo.</li> </ul>
<b>Assistência de colegas (peer assist)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obtenção de conhecimento.</li> <li>- duração curta e otimizada;</li> <li>- promotor de discussão;</li> <li>- criação de soluções.</li> </ul>
<b>Melhores Práticas (Best Practices)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promoção da aprendizagem por meio do compartilhamento de experiências;</li> <li>- captura de conhecimento;</li> <li>- aplicabilidade ágil.</li> </ul>
<b>Captura de ideias e de lições aprendidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promove a coleta e criação de novos conhecimentos;</li> <li>- redução de episódios de repetição de erros;</li> <li>- promoção de aplicabilidade em situações futuras.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria com base em Batista (2012); Batista e Quandt (2015); SBGC (2019).

## **1.2.2 Compartilhamento do conhecimento**

O processo de compartilhamento do conhecimento é uma atividade por meio da qual informações, conhecimentos, ideias, habilidades e experiências adquiridas são trocadas e compartilhadas entre indivíduos, grupos e organizações (Igbinovia & Ikenwe 2017). Essas trocas segundo (Kianto et al. 2014), promovem um processo de criação de valor na GC, e é o meio para a construção do valor estratégico nas organizações.

A atividade de compartilhamento, segundo Eaves (2014), é influenciada por fatores tais como oportunidades, motivação para compartilhar, cultura e velocidade organizacional. Para Ipê (2003), os fatores ainda incluem natureza do conhecimento e cultura. Corroborando e acrescentando, Rivera e Rivera (2016) alegam que o processo de compartilhamento depende, além de uma cultura favorável, da promoção de um ambiente organizacional adequado, de uma infraestrutura que facilite o compartilhamento e do apoio dos gestores na promoção de um ambiente de confiança.

Os autores Silva et al. (2004) também pontuam que fatores culturais devem ser considerados para não inibir o processo de compartilhamento nas organizações. Dentre eles citam os mais relevantes como a falta de confiança e de ajuda, a ausência de vocabulário, estatutos e referências comuns; a não disponibilidade de tempo para encontros informais; a escassez de incentivos para o compartilhamento de conhecimento; a exiguidade de capacidade para tolerar erros e absorver conhecimentos; e a crença de que o conhecimento é uma prerrogativa de grupos particulares.

Dessa forma tem-se que um ambiente favorável ao compartilhamento se constrói mediante fatores culturais, em especial o fator da confiança, o qual favorece a disseminação do conhecimento. De igual modo, conforme entendimentos de Nonaka e Takeuchi (2008), quando se tem um ambiente que favorece o compartilhamento do conhecimento, gera-se aprendizado coletivo que acaba por melhorar não somente o conhecimento do servidor como indivíduo, mas também aumenta o estoque de conhecimento disponível para a organização. Assim sendo, fomentar o fluxo do conhecimento organizacional, por meio do compartilhamento, habilitará o processo de aprendizagem entre os servidores e promoverá melhoria de desempenho (Gonzalez & Martins, 2017).

Dessa forma, compartilhamento e cultura tem uma importante e estreita relação. Para Pannu (2017) a cultura organizacional é uma relevante estratégia para o

compartilhamento do conhecimento. O autor Rodriguez-Arias (2018) também pactua da significância desta relação. Ele expõe que devido o processo de compartilhamento ser a chave para gerenciar o conhecimento tácito, as organizações devem incentivar a comunicação frequente e direta com seus servidores, a criação de experiências de aprendizado e a construção de uma cultura em que se torne propícia à partilha de conhecimentos. Ademais, um dos principais motivos para que ocorra esta troca de conhecimentos individuais e coletivos para os grupos ou organizações, segundo (Dhamdhare, 2015), é visar que as práticas agregadas ao conhecimento organizacional não se dissipem em virtude da saída de indivíduos da organização.

Chong e Besharati (2014) alertam que a geração de conhecimento nas organizações se torna poder na medida em que é partilhado. Esse compartilhamento pode ser proposital ou não. Ocorre de modo intencional quando a ação é deliberada, consciente e não premeditada, como em uma conversa, por exemplo, ou seja, em situações de descontração, quando não existe a intenção consciente do compartilhamento (Russo, 2016).

Existem quatro formas de transferir o conhecimento nos entendimentos de Levine e Prietula (2012): a autoaprendizagem, o convívio social, as relações performativas de linguagem e o conhecimento externo que a organização adquire. A autoaprendizagem depende essencialmente da formação, das oportunidades de interagir com os conhecimentos tácito e explícito, e especialmente das relações sociais e da frequência em grupos de relacionamento, institucional e familiar.

Vygotski (1996) já relatava que quanto mais o indivíduo compartilha seus conhecimentos mais aprende, e acrescenta que o compartilhamento promove a aprendizagem visto que ela advém da ampliação do contato social. Bigliardi et al. (2014) ressaltam que no processo de compartilhamento do conhecimento existe a etapa da observação e da escuta, que pode gerar frutos quando a pessoa está aberta para aprender com os servidores mais experientes.

Dentre outros fatores pontuados por teóricos que auxiliam na disseminação do conhecimento estão à exposição e publicação de trabalhos criativos e inovadores de servidores via reuniões, conferências, divulgação na internet e em revistas eletrônicas (Anvari-e-rostami & Shahabi, 2009). A contratação de especialistas também é uma forma de partilha, onde os servidores das organizações tem contato com temas por vezes

de difícil entendimento, e acabam se interessando por conhecimentos especializados (Davenport & Prusak, 1998).

Embora existam variados meios e fatores para disseminar o conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o modo mais efetivo, no que diz respeito à disseminação do conhecimento tácito, é por meio da conversa oral e dos diálogos entre os pares. Já para o conhecimento explícito, se faz importante a utilização de tecnologias, as quais viabilizam o compartilhamento e a organização do conhecimento (Dorow, 2017).

As pesquisas acerca dos processos de GC, mais especificamente sobre o processo de compartilhamento, disseminação, transferência, concentram-se mais nas empresas privadas, com escassos estudos empíricos no setor público (Amayah, 2013; Sandhu et al., 2011). Os autores McAdam e Reid (2000) expõem que o setor público tende a utilizar o processo de compartilhamento com foco na interação social. Isso pode ser explicado, em parte, na publicação de Liebowitz e Chen (2004), a qual aponta que a estrutura hierárquica da administração pública, com sistemas e administração burocrática, acaba por dificultar o compartilhamento do conhecimento. Por esses e demais fatores é que Henttonen et al. (2016) ressaltam que não é prudente aplicar diretamente os resultados de estudos realizados em empresas do setor privado às organizações do setor público.

O conhecimento disseminado na organização que segundo Probst et al. (2002) deve estar em acordo com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia existente ajuda a diminuir a dependência entre os funcionários “pois torna possível o acesso e a socialização da melhor informação no tempo certo e da forma mais adequada” (Trevisan & Damian, 2018, p.22). Ademais, a atual sociedade do conhecimento demanda flexibilidade, recursos polivalentes, além de respostas em tempo real, e o compartilhamento vem favorecer essas ações.

Para uma melhor visualização das possibilidades de inserção de práticas de GC que oportunizam o compartilhamento do conhecimento nas organizações, apresenta-se no Quadro 8 algumas práticas relacionadas ao processo de compartilhamento do conhecimento, e suas características.

Quadro 8 - Práticas de GC relacionadas ao Processo de Compartilhamento do Conhecimento

Práticas relacionadas	Principais características
<b>Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento de competências;</li> <li>- resolução de problemas;</li> <li>- melhoria de processos;</li> <li>- aquisição, criação, partilha de conhecimento coletivo;</li> <li>- formação de networking e grupos de estudos.</li> </ul>
<b>Narrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estimulação do compartilhamento;</li> <li>- aperfeiçoamento da comunicação;</li> <li>- favorecimento da memorização;</li> <li>- promoção da aprendizagem.</li> </ul>
<b>Mentoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aquisição e transferência de novos conhecimentos;</li> <li>- auxílio na aprendizagem, orientação e desenvolvimento de novos profissionais.</li> </ul>
<b>Café do conhecimento (knowledge café)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geração e compartilhamento de conhecimento;</li> <li>- estimulador de ideias inovadoras;</li> <li>- pouca ou nenhuma formalidade.</li> </ul>
<b>Benchmarking interno e externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- troca de informações e conhecimentos;</li> <li>- condutor de melhor desempenho;</li> <li>- otimiza as ações;</li> <li>- elimina desperdício de tempo e retrabalho.</li> </ul>
<b>Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- captura, centraliza e disponibiliza informações;</li> <li>- amplia relacionamentos;</li> <li>- favorece a comunicação e o compartilhamento;</li> <li>- promove o endomarketing;</li> <li>- otimiza a padronização de documentos;</li> <li>- fonte de criação e aquisição de conhecimento.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria com base em Batista (2012); Batista e Quandt (2015); SBGC (2019).

### 1.2.3 Criação do conhecimento

O processo de criação do conhecimento é conceituado como a capacidade de criar ideias e soluções relacionadas aos vários aspectos das atividades organizacionais (Raudeliuniene et al., 2018). O processo de criação do conhecimento é um desafio que leva as organizações a gerar novas ideias por meio dos seus servidores e isso decorre através de conexões intuitivas ou através de relacionamentos com os outros servidores em processos baseados na explicação e no diálogo (Choudhary et al., 2013).

A geração ou a criação do conhecimento é uma atividade cognitiva que envolve a exploração, combinação e descoberta do conhecimento (Goldman & Scardamalia, 2013). É nutrir, disseminar e incubar novas ideias e gerar conhecimentos que levam as organizações a grandes avanços (Wang & Ahmed, 2005). Conforme relata Silva e Novaes (2007, p. 37) “a geração do conhecimento refere-se a todas as formas de criação do conhecimento, seja a partir da interação com o ambiente externo ou até mesmo por meio da interação interpessoal”.

Destarte, a criação do conhecimento advém das experiências e habilidades dos indivíduos que compõem a organização, que utilizam métodos, ferramentas e estratégias distintas para desenvolver e reestruturar o conhecimento presente e anterior, e criam novas realidades e significados (Yaghoubi et al., 2012). Segundo Lentjusenkova e Lapina (2016), a responsabilidade de criação do conhecimento dentro da organização está atribuída aos servidores, mas para que ela ocorra, a organização deve prover recursos para promovê-la e oportunizar sua posterior utilização.

Segundo Bigliardi et al. (2014), a criação é o primeiro passo que caracteriza o processo de GC nas organizações. Ela nasce a partir da combinação do conhecimento explícito e tácito dos indivíduos que as compõem (Nonaka & Takeuchi, 1995). As organizações criam ou geram conhecimento no contexto de sua cultura específica, mesmo sabedores que a cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir (Davenport & Prusak, 1998).

Com a intenção de alavancar a criação do conhecimento nas organizações no objetivo de melhoria do desempenho de servidores e organizações na intenção finalística de melhor atender a sociedade, as organizações públicas se utilizam de práticas de GC (Batista, 2006). Abaixo, no Quadro 9, elencamos algumas práticas relacionadas ao processo de criação do conhecimento, bem como algumas características para melhor visualização desta atuação.

Quadro 9 - Práticas de GC relacionadas ao Processo de Criação do Conhecimento

Práticas relacionadas	Principais características
<b>Brainstorming</b>	- compartilhamento de diversidade de ideias; - aquisição e geração de novas ideias;
<b>Revisão de aprendizagem (learning review)</b>	- promoção de aprendizagem; - estimula a criação e o compartilhamento do conhecimento.
<b>Espaços colaborativos físicos e virtuais</b>	- fonte de criação, aquisição e partilha de conhecimentos; - promove a colaboração; - incentiva a experimentação; - fomenta a inovação.
<b>Café do conhecimento (knowledge café)</b>	- geração e compartilhamento de conhecimento; - estimulador de ideias inovadoras; - pouca ou nenhuma formalidade.
<b>Blogs</b>	- promove expressão de ideias, experiências pessoais ou resultado da colaboração de um grupo de pessoas; - otimiza a comunicação; - registra acontecimentos e decisões; - publica conteúdos relevantes por meio de comunicação ágil; - meio de criação, aquisição e partilha de conhecimento.

Fonte: elaboração própria com base em Batista (2012); Batista e Quandt (2015); SBGC (2019).



#### **1.2.4 Codificação do conhecimento**

A codificação é a transposição do conhecimento tácito em forma explícita, seu armazenamento em forma documentada e o fornecimento dessa atualização a outros servidores da organização (Rodriguez-Arias, 2018). No processo de codificação, o conhecimento é tratado como algo codificável, padronizado e estruturado. A atividade de codificação sistematiza e armazena o conhecimento em bancos de dados eletrônicos que possam ser facilmente acessados e utilizados pelos membros da organização (Ramos & Helal, 2010).

De forma prática, significa converter o conhecimento em formato aplicável, organizando-o e tornando-o mais acessível, estruturado e compreensível, conforme entendimentos de Davenport e Prusak (1998). Para que essa conversão ocorra, necessita-se compreender que o processo de codificação “baseia-se na disponibilidade de ferramentas apropriadas de comunicação, plataformas e sistemas adequados de tecnologia da informação” (Kianto et al., 2016, p.624). Comungam com essa mesma opinião Silva et al. (2004), os quais declaram, em suas obras, que a atividade de codificação está intimamente ligada aos aspectos tecnológicos.

No entanto, para além da intermediação da tecnologia, existem outros fatores que devem ser pontuados quanto aos processos de codificação. Davenport e Prusak (1998) destacam que é um desafio para as organizações codificar o conhecimento sem que este perca suas propriedades distintivas, e sem transformá-lo em informações ou dados. Outro aspecto apontado por Raudeliuniene et al. (2018) é o fato do processo ser dependente da competência e motivação dos funcionários para ser codificado.

Um dos grandes desafios apontados pelas organizações é a codificação do conhecimento tácito, pois este reside na mente das pessoas. Para que ele possa ser armazenado, necessita passar pela etapa da conversão (Silva et al, 2004). Este é o argumento de sustentação das ideias de Fleury (2002, p. 139), para ele, “o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado”.

Esclarecem Davenport e Prusak (1998) que a organização ou codificação do conhecimento estão categorizados com o mesmo propósito, ou seja, apresentar o conhecimento de forma que o torne acessível àqueles que o necessitam. Frisam os

autores alguns princípios que deverão ser observados pelos gestores no processo de codificação do conhecimento tais como, definir quais objetivos que o conhecimento a ser codificado irá servir; identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir esses objetivos; avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação, e apontar os meios apropriados para a codificação e a distribuição.

Em adição as informações acerca da codificação, conforme entendimentos de Merat e Bo (2013) estruturas organizacionais com muitos níveis hierárquicos têm como base para a prática dos processos uma gestão baseada na codificação, ou seja, na organização e armazenamento do conhecimento. Já estruturas organizacionais com distribuição mais simplificada hierarquicamente, detém uma prática voltada ao compartilhamento do conhecimento tácito, baseada nas relações pessoais.

Para melhor exemplificar o processo de codificação do conhecimento e sua relação com as práticas de GC em organizações que possuem consideráveis níveis hierárquicos, cuja utilização presta-se em especial a transformação do conhecimento tácito em explícito e acessível a todos na organização, apresenta-se a seguir, no Quadro 10, algumas práticas identificadas desta relação.

Quadro 10 - Práticas de GC relacionadas ao Processo de Codificação do Conhecimento

Práticas relacionadas	Principais características
<b>Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promovem a transformação de dados em inteligência/conhecimento;</li> <li>- documentam o conhecimento;</li> <li>- apoiam a tomada de decisões;</li> </ul>
<b>Banco de competências organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auxiliam na localização de conhecimentos constantes na organização;</li> <li>- funciona como repositório de informações sobre pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.</li> </ul>
<b>Mapeamento ou auditoria do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificação, priorização e compreensão de conhecimentos da organização;</li> <li>- auxílio em casos de alta rotatividade, demissões, aposentadorias;</li> <li>- identificação de competências estratégicas.</li> </ul>
<b>Gestão de conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- seleciona, captura, classifica, indexa, registra e depura informações;</li> <li>- promotor de pesquisa contínua;</li> <li>- otimiza acesso a base de dados, árvores de conhecimento e redes humanas.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria com base em Batista (2012); Batista e Quandt (2015); SBGC (2019).

### **1.2.5 Retenção do conhecimento**

O processo de retenção do conhecimento consiste em “implantar ferramentas que possibilitem o registro, preservação e uso eficiente do conhecimento gerado” (Molina & Valentim, 2015, p. 163). Este processo lida com uma situação diferente dos demais processos de GC pois, num período limitado de tempo, devido aos mais diversos fatores, o conhecimento especializado de um determinado servidor pode se perder e não se tornar um ativo organizacional (Levy, 2011).

A fim de que isto não ocorra por qualquer motivo, e que agregue ao conhecimento já existente, necessário se faz retê-lo, tornando-o um recurso estratégico organizacional (Rodríguez-Arias, 2018). Kianto et al. (2016) referem-se às atividades de retenção do conhecimento como relacionadas ao gerenciamento da rotatividade de pessoal e da perda de conhecimento especializado. Isso pode ser ocasionado pelo afastamento do servidor da organização por qualquer motivo, seja temporal ou pelo processo de aposentadoria, por exemplo, o qual ocasiona a perda do conhecimento especializado permanentemente.

De acordo com Molina e Valentim (2015), o processo de retenção possibilita que o conhecimento seja adequadamente registrado, permitindo sua localização, seu uso e conseqüentemente a geração de mais conhecimento por parte dos servidores que dele fazem uso. E há mais dois fatores importantes sobre a retenção do conhecimento, primeiro, o indivíduo naturalmente retém informações com base em suas observações e vivência; segundo, a cultura organizacional propicia a retenção, pois é definida como uma forma de perceber, pensar e sentir sobre os problemas que necessitam ser resolvidos na organização (Gonzalez, 2016).

Ainda no estudo de Gonzalez (2016), observa-se que o processo de retenção consiste em atividades de aquisição, armazenamento e recuperação do conhecimento, isto explica-se pois por meio da socialização os servidores adquirem e compartilham conhecimento no mesmo ambiente de trabalho; apoiado pela externalização o conhecimento tácito do servidor é articulado no grupo e transformado em explícito, e na combinação, esse conhecimento explícito do grupo é sintetizado e aplicado; na internalização, por meio da memória organizacional, a recuperação do conhecimento é compartilhada e transformada novamente em conhecimento tácito do servidor. Assim, por meio do

conhecimento retido na memória organizacional e disponibilizado aos servidores novos conhecimentos são gerados.

Algumas práticas de GC relacionadas ao processo de retenção do conhecimento são ativas em organizações que se preocupam em preservar o conhecimento organizacional para a otimização de suas atividades e processos, desta forma, no Quadro 11 a seguir, constam algumas práticas utilizadas pelas organizações quanto a retenção do conhecimento.

Quadro 11 - Práticas de GC relacionadas ao Processo de Retenção do Conhecimento

Práticas relacionadas	Principais características
<b>Revisão pós-ação (after action review – AAR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- captura e retém aprendizados;</li> <li>- aperfeiçoamento contínuo;</li> <li>- geração de comprometimento da equipe.</li> </ul>
<b>Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preservação, armazenamento e disponibilização do aprendizado;</li> <li>- gerenciamento de ampla faixa de documentos;</li> <li>- acessibilidade;</li> <li>- captura, registro, análise e compartilhamento de conhecimento adquirido.</li> </ul>
<b>Sistema de gestão por competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produção de soluções;</li> <li>- identificação de habilidades;</li> <li>- transformação de conhecimento tácito em explícito;</li> <li>- incentiva compartilhamento de informações e conhecimento;</li> <li>- promotor de comunicação;</li> <li>- auxilia na incorporação da cultura do registro documental;</li> <li>- fortalece e preserva a memória organizacional;</li> <li>- realiza mapeamento de conhecimentos básicos, críticos e estratégicos.</li> </ul>
<b>Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- armazenamento de informações sobre capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas;</li> <li>- auxilia no mapeamento de competências;</li> </ul>
<b>Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promotor de criação, inovação e disseminação do conhecimento;</li> <li>- otimiza a comunicação, colaboração e aprendizagem;</li> <li>- evita perda de conhecimento;</li> <li>- auxilia a acessibilidade.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria com base em Batista (2012); Batista e Quandt (2015); SBGC (2019).

Postas as conceituações acerca dos processos de GC (aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção), e uma pincelada sobre as práticas de GC a eles relacionadas, entendendo que uma prática pode ser classificada em mais de um processo de GC, importante se faz a abordagem de alguns fatores que tendem a favorecer ou não a efetiva realização dos processos de GC nas organizações.

No entendimento de Kianto et al. (2016) a competência e motivação dos funcionários, aliados as tecnologias de informação e comunicação e infraestrutura da organização

estão entre os principais fatores para esta efetividade. Entre os fatores fundamentais descritos por Davenport e Prusak (1998) para que a GC gere resultados positivos estão a cultura, a infraestrutura técnica e organizacional, o apoio da alta gestão, e elementos motivadores. Além disto, a GC pode estar, conforme ressaltam também os autores Yafushi et al. (2019), intrinsecamente ligada aos sistemas de informação, às políticas e práticas adotadas pela organização.

Assim sendo, as políticas e processos inseridos nas práticas e comportamentos da organização emergem de sua cultura organizacional, que é fator fundamental no desempenho e sucesso do seu segmento e atuação. Corrobora nessa vertente Heisig (2009) que expõe que a GC ocorre por meio das atividades constantes nos processos de criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento e o seu sucesso está influenciado pelo contexto, pela cultura, estratégia, liderança, habilidades, motivação, controle, monitoramento e pelas tecnologias.

Nos estudos de Braquehais et al. (2017), os valores culturais tais como a colaboração e confiança são dimensões importantes no processo de GC, em especial no tocante a partilha de conhecimento. No entanto, quando a cultura organizacional está impregnada pela burocracia e rigidez hierárquica acaba por impactar toda a implementação das práticas de GC, a exemplo das comunidades de práticas virtuais que requerem um ambiente no qual sejam possíveis interações espontâneas, informais e voluntárias.

Um ambiente organizacional de confiança e uma cultura de conhecimento amistosa são quesitos fomentados pelos autores Howell e Annansingh (2013). Uma cultura organizacional apoiada pela alta gerência são considerações de Rodriguez-Ponce e Pedraja-Rejas (2016). Para Trivellas et al. (2015) destacam-se o capital intelectual individual e coletivo, pois, sem eles não há realização de tarefas, nem tampouco de práticas e processos. Uma cultura organizacional que valorize o processo de GC, em especial o de socializar a experiência e o conhecimento adquiridos, está entre os requisitos necessários para que haja um efetivo processo de GC nas organizações segundo De Ré et al. (2007).

Para além da cultura, outros fatores também podem atuar como facilitadores ou barreiras dos processos de GC nas organizações. Tal qual ressalta Masa'deh et al. (2019, p.3) apesar de considerar que uma cultura apropriada é aquela propensa a partilha e aquisição de conhecimento pelos funcionários, “infelizmente, muitas organizações não

têm a capacidade de extrair conhecimento e compartilhá-lo por causa dos métodos ineficazes e infraestrutura inadequada que eles usam para gerenciar seu conhecimento”.

No que tange a infraestrutura inadequada, tem-se conforme entendimentos de De Ré et al. (2007) a menção de que a infraestrutura tecnológica das organizações deve ser orientada não somente para a extração e armazenamento do conhecimento, mas também com o objetivo facilitar os vínculos entre as pessoas, criando ambientes para troca de ideias, propiciando a identificação de contatos mais proveitosos nas organizações, fazendo convergir ideias ao invés de inundá-las de informações.

Zaim et al. (2007) expressa que os processos de GC aliados à infraestrutura influenciam de maneira positiva o desempenho das práticas de GC nas organizações. Na opinião de Pruzinsky e Mihalova (2017) a GC, por meio de seus processos e práticas, sustentam a satisfação no trabalho e incentivam o desempenho organizacional. Nesse contexto, os autores salientam que os gestores devem implementar atividades de GC em suas organizações com o intuito de melhorar o desempenho, e também de melhorar o bem estar de seus funcionários no trabalho.

Além da relação dos processos de GC com o desempenho, segundo estudos de Kianto et al. (2016), verificam-se relações positivas dos processos de GC com a satisfação no trabalho. Os autores consideram que um ambiente e clima positivo, incentivos e apoio atuam também como facilitadores não somente da satisfação no trabalho, mas como responsáveis pelo alto desempenho dos servidores no trabalho das organizações.

Relativo à intensidade da adoção dos processos de GC nas organizações, enfatizam Kuniyoshi et al. (2013, p. 3) que isto depende daqueles que estão à frente da gestão, seus interesses e visão de mundo quanto “às práticas, técnicas e conceitos a serem adotados; competências para se reconhecer a importância do conhecimento, e finalmente; relevância e necessidade do seu gerenciamento eficaz”. Dessa forma, são as práticas de GC, denominadas como um conjunto de atividades e estratégias organizacionais e gerenciais que suportam os processos do conhecimento que irão possibilitar a valoração do conhecimento como ativo organizacional (Inkinen et al., 2015).

## 1.2.6 Processos x Práticas de Gestão do Conhecimento

As práticas de GC são conceituadas como atividades que promovem a condução dos processos de GC nas organizações com aspectos que se relacionam às pessoas, às tecnologias e aos processos organizacionais (Batista, 2006). Segundo Rossato (2017), as práticas suportam os processos de GC e são a base para criação das rotinas de GC nas organizações, além de constituir um elo entre os processos constantes no Ciclo de GC e os objetivos estratégicos da organização (CEN, 2004).

Segundo Nisula e Kianto (2016), os funcionários da mesma unidade de trabalho podem ter visões e experiências diferentes referentes às práticas de GC em seu ambiente de trabalho. Dessa forma, aquelas que impactam os servidores da organização não dependem tanto de como elas “são” objetivamente, mas de como os servidores as recebem e as interpretam. E, mais, isso também “inclui a compreensão de como o conhecimento é valorizado, apoiado, promovido e integrado na organização” (2016, p. 4).

As práticas de GC são utilizadas tanto na administração privada quanto na administração pública. Em especial na administração pública, segundo Urpia et al. (2018) elas são de grande importância para a ampliação da eficiência administrativa do setor público, pois contribuem para a realização dos procedimentos, normas e regras das organizações, favorecendo o aprimoramento do serviço público e oportunizando importantes benefícios para a população. No Quadro 12, detalham-se as características e finalidades das práticas de GC no contexto da Administração Pública.

Quadro 12 - Características e Finalidades das práticas de GC na Administração Pública

Práticas de GC na Administração Pública	
Características	Finalidades
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ são executadas com regularidade;</li><li>✓ sua finalidade é apoiar a gestão organizacional;</li><li>✓ se baseiam em padrões de trabalho;</li><li>✓ são voltadas para a criação, o armazenamento, a disseminação, o compartilhamento ou a utilização do conhecimento dentro das organizações e na relação delas com o mundo exterior.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ acelerar a geração de novos conhecimentos por meio de uma maior colaboração entre servidores e acesso mais fácil a fontes de informação e aprendizado;</li><li>✓ melhorar o processo decisório;</li><li>✓ reduzir custos e retrabalhos;</li><li>✓ localizar os conhecimentos e o capital intelectual existente na organização;</li><li>✓ gerar novos conhecimentos com base na reutilização dos conhecimentos;</li><li>✓ alavancar o conhecimento existente na organização para melhor atender às demandas da sociedade.</li></ul>

Fonte: elaboração própria com base em Batista (2004) e Batista (2006).

Pode-se constatar pelo Quadro 12 que, dentre as características assinaladas, tem-se a ligação que as práticas possuem para com os processos de GC, com o propósito de geração de aprendizado, redução de retrabalhos, localização de capital intelectual, alavancagem do conhecimento para promoção do desempenho e atendimento às demandas da sociedade, que é a finalidade da administração pública.

Na literatura, várias são as tipologias apresentadas para categorizar as práticas de GC. Alguns autores apresentam as práticas agrupadas de acordo com diferentes dimensões organizacionais (Kianto & Andreeva, 2014), outras categorizam segundo os próprios processos de GC (Young, 2010; Vacik et al., 2013). Existem teóricos que categorizam as práticas agregando as dimensões aos processos (Darroch, 2003). Outro ponto de vista mostra aglutinações de dimensões, processos e algumas práticas (OECD, 2003). E ainda, sob outra perspectiva, mais simplificada mas procurando maior abrangência, têm-se autores que categorizam as práticas em dimensões ligadas às pessoas, processos e tecnologia (Bhatt, 2001; Pee & Kankanhalli, 2009; Batista, 2012).

Considerando as diferentes classificações para as práticas de GC que a literatura nos apresenta, divergentes em número e classificadas em diferentes dimensões, nota-se que não existe uma lista unificada e consensuada pelos teóricos para elas (Kianto & Andreeva, 2014). Nesse interim, o presente estudo foca a classificação sob a última perspectiva de agrupamento apresentada (pessoas, processos e tecnologia), conforme quadro 13 a seguir, pois, nessa vertente, além de considerar o estreito alinhamento das práticas com a missão, visão e as estratégias da organização consideram-se, conforme entendimentos de Batista (2012), que as práticas de GC se agrupam em uma tipologia simples, baseadas no foco principal das iniciativas de GC que são as pessoas, os processos e a tecnologia, mesmo porque muitas das práticas transpassam de uma categorização/dimensão para outra.



Quadro 13 - Classificação das práticas de GC

Classificação das práticas de GC	
Dimensões	Finalidades no que tange aos processos
Práticas relacionadas aos aspectos de <b>gestão de pessoas</b>	❖ facilitam o compartilhamento de informações e conhecimentos.
Práticas ligadas à estruturação dos <b>processos</b> organizacionais	❖ funcionam como facilitadores de geração (criação), retenção, organização (codificação/armazenamento) e compartilhamento do conhecimento organizacional.
Práticas cujo foco central é a <b>base tecnológica</b> e funcional	❖ servem de suporte à GC, incluindo aplicativos e ferramentas de TI que promovem a captura (aquisição), criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento na organização

Fonte: elaboração própria com base em Batista et. al. (2005); Batista (2012); Batista e Quandt. (2015).

Postos os conceitos acerca das práticas de GC, suas características, finalidades, dimensões e sua relação com os processos de GC, foi elaborado o Quadro 14 a seguir, que traz quarenta e uma práticas de GC, levantadas nos estudos de Batista e Quandt (2015) por meio de pesquisa na Administração Pública e utilizadas nesse mesmo setor, a fim de demonstrar as relações do estudo e a aplicação dos processos mediante as práticas de GC, assim elucidando, conforme publicações de Bhatt (2001), que as práticas são a forma como uma organização promove a interação das pessoas, com processos organizacionais e tecnologias.

Quadro 14 - Práticas de GC relacionadas aos processos do estudo na interação com as dimensões pessoas, processos e tecnologias

DIMENSÕES	PRÁTICAS	PROCESSOS				
		aquisição	compartilhamento	criação	codificação	retenção
PESSOAS	Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão		X	X	X	X
	Comunidades de prática ou de conhecimento	X	X	X		X
	Narrativas		X		X	
	Mentoring	X	X	X		
	Coaching	X	X	X		
	Educação corporativa		X			
	Universidade corporativa	X	X	X	X	
	Brainstorming		X	X		
	Assistência de colegas (peer assist)	X	X			
	Revisão de aprendizagem (learning review)		X	X		
	Revisão pós-ação (after action review – AAR)		X	X		X
	Espaços colaborativos físicos		X	X		
	Espaços colaborativos virtuais		X	X		
	Café do conhecimento (knowledge café)		X	X		
Compartilhamento de vídeos		X	X			
PROCESSOS FACILITADORES	Melhores Práticas (Best Practices)	X	X	X	X	
	Benchmarking interno e externo	X	X	X	X	X
	Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	X	X	X	X	X
	Sistemas de inteligência organizacional/competitiva	X	X	X	X	
	Mapeamento ou auditoria do conhecimento	X	X	X	X	
	Sistema de gestão por competências			X		X
	Banco de competências organizacionais				X	X
	Banco de competências individuais/talentos/pág. amarelas		X		X	X
	Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis				X	
	Captura de ideias e de lições aprendidas	X	X	X	X	
	Taxonomia		X		X	
	Bases de conhecimento		X	X		X
	Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento		X	X		X
	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC				X	
	Organizational knowledge assessment (OKA)				X	
TECNOLOGIA	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	X	X	X	X	X
	Blogs		X	X		X
	Serviços on-line de redes sociais		X			
	Voice and voice-over-internet protocol (Voip)		X	X		
	Ferramentas de busca avançada				X	
	Sistemas de workflow				X	
	Gestão de conteúdo		X		X	
	Gestão eletrônica de documentos (GED)		X		X	
	Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)		X		X	
	Data mining (ferramenta de TI para apoio à CG)		X		X	
	Customer relationship management (gestão de relacionamento com o cliente)	X	X	X	X	

Fonte: elaboração própria com base em: Brasil (2003); Young (2010); Batista (2012); Batista e Quandt (2015); Kianto et al.(2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Castagnara (2017); SBGC (2019).

Como está apresentado no Quadro 14, existem muitas práticas de GC que foram levantadas nos estudos de Batista e Quandt (2015) e que são utilizadas pela Administração Pública. E, apesar das práticas não serem o foco direto do presente

estudo, foi imprescindível citá-las a fim de verificar que estão intrinsicamente ligadas aos processos de GC. Elas contemplam em sua essência um ou mais processos de GC e visam operacioná-los (Castagnara, 2017).

As práticas incorporam conhecimento, e sua ação coletiva e repetitiva pode ser entendida como padrões de comportamento organizacional, elas conduzem os processos de criação, disseminação e uso do conhecimento na organização e sua aplicação, e tem a finalidade de obter melhores resultados e tornar a organização mais inteligente e competitiva (Rossato, 2017; Castagnara, 2017). No entanto, existem situações e combinações que interferem na adoção e implementação de práticas e seus respectivos processos nas organizações. Em primeiro lugar, no que diz respeito à gestão, tem-se a visão e o interesse dos gestores; a disponibilização de práticas compatíveis de serem executadas e da forma que os servidores as aceitem positivamente, o oferecimento de oportunidades aos servidores como promoções e recompensas internas e abertura de compromissos externos (Kuniyoshi et al. 2013; Fullwood et al. 2013).

No que cabe aos servidores, as motivações dependem do envolvimento dos servidores no processo como um todo; a capacitação dos servidores para utilizar, compartilhar ideias e adquirir novos conhecimentos a fim da promoção do seu próprio desempenho e satisfação. Conseqüentemente, o aumento da produtividade e desempenho organizacional se referem aos aspectos de responsabilidade da organização e a possibilidade de uma cultura amistosa predisposta em gerar e compartilhar conhecimento (Howell & Annansingh, 2013; Shehabat, 2017; Pruzinsky e Mihalcova, 2017).

Considerando a abstração dos conceitos postos, configura-se que a gestão, as tecnologias, a estrutura e a cultura organizacional são agentes importantes para a efetiva execução dos processos de GC por meio de suas práticas. A gestão necessita ser interdisciplinar visando à construção, criação e captura de um conhecimento globalizante em que os gestores estejam abertos às mudanças. A tecnologia e a estrutura precisam atuar não somente em benefício da extração, codificação e armazenamento do conhecimento, mas também como agentes facilitadores do vínculo entre os servidores, transformando os processos em algo que traga motivação e por meio do qual a cultura venha somar na promoção de um ambiente colaborativo e inspirador de confiança, a fim de que o fluxo do conhecimento permeie todos os âmbitos da organização e melhore o desempenho dos indivíduos e da instituição.

### **1.3 Cultura Organizacional**

A Cultura Organizacional é um fenômeno dinâmico que nos cerca, criada no contexto das interações sociais e moldada por comportamentos de liderança (Schein, 2009). Ela pode ser compreendida sob a ótica de artefatos, crenças/valores expostos e suposições básicas ou, em uma linguagem mais simples, pode-se detectá-la nas “estruturas e processos organizacionais visíveis”; nas “estratégias, metas, filosofias”; e nas “crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros (...)” (Machado et al., 2016).

Na visão de Robbins (2002) a Cultura Organizacional é conceituada como um sistema de valores que os membros de uma organização compartilham e que diferencia cada organização das demais. Para Mintzberg et al. (2000) ela se refere a um conjunto de pressupostos, metas e práticas importantes da organização e se configura como legitimadora de um sistema de valores, que são expressos nas tradições, rituais, histórias, hábitos e crenças comuns dos seus funcionários.

Em verdade, nota-se a existência de um arcabouço de fatores que alicerçam a Cultura nas organizações: “pessoas, processos, normas, regras, cognição, percepção, compreensão, sistemas, comunicação, valores, crenças, lembranças, recursos e o próprio ambiente organizacional” (Yafushi et al., 2019, p.11). Esses fatores servem como instrumentos direcionadores na concretização das metas, objetivos e resultados organizacionais e assim sendo, a cultura de uma organização acaba por representar o seu próprio ambiente de crenças e valores, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas (Chiavenato, 2009). Nessa vertente, os autores Ribeiro e Corrêa (2012) fomentam que a cultura é a personalidade da organização, é o que dá direção aos comportamentos adotados internamente.

Em sua ligação com a GC, a cultura funciona como elemento agregador por excelência, possibilitando a construção de um contexto propício ao compartilhamento e utilização do conhecimento (Islam et al., 2015; Yafushi et al., 2019). Ela é considerada um elemento facilitador da GC nas organizações e, um dos mais, se não o mais importante fator a ser considerado na implantação e implementação de uma gestão bem sucedida do conhecimento (Lee & Choi, 2003; Allameh, Zare & Davoodi, 2011; Almudallal et al., 2016).

Bem et al. (2013, p. 133) expressam que uma GC constante e de sucesso necessita de um ambiente cultural organizacional estabilizado, onde as autoridades tenham consciência de que “alguns aspectos devem ser alheios a questões políticas e terem continuidade administrativa para garantir benefícios para todos.” No entanto, existem posicionamentos que alegam que a cultura organizacional pode se configurar um inibidor da criação e do compartilhamento do conhecimento; isso ocorre mais facilmente quando a organização dá enfoque à cultura como um meio de armazenamento de conhecimento interno das organizações (Arasaki et al., 2017).

Por ser uma forma de criar padrões, a cultura organizacional pode trazer dificuldade para entender mudanças ambientais, bem como gerar uma resistência generalizada à necessidade de mudança interna (Caldas & Motta, 1997). Os autores (Davenport e Prusak, 1998; De Long & Fahey, 2000; Alavi et al., 2005) expõem em seus estudos que fatores de ordem cultural podem agir como facilitadores críticos da criação e da transferência do conhecimento nas organizações. Essa criticidade se demonstra em características tais como na falta de confiança entre os pares, nas diferenças culturais, na intolerância a erros, na crença de que o conhecimento e recompensas são privilégios para determinados grupos, na resistência a mudanças, na falta de motivação para compartilhar, dentre outros.

Ainda no que tange a criticidade, a Cultura Organizacional juntamente com Apoio das Lideranças foram consideradas como os dois principais fatores críticos de sucesso de implantação da GC nas pesquisas de Trevisan (2019). O trabalho desse mesmo autor traz ainda um levantamento dos resultados de pesquisas realizadas por mais outros dez autores os quais também elencam a Cultura Organizacional e o Apoio da alta administração/Liderança como fatores críticos de sucesso de implantação da GC em rankings elevados nas organizações pesquisadas.

Na opinião de Souza (2015) a influência e o apoio das lideranças é um fomento cultural primordial na promoção da criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações. Com uma atuação efetiva dos líderes comunicam-se melhor as estratégias organizacionais, identificam-se mais facilmente as oportunidades, facilita-se a aprendizagem organizacional e mensura-se o impacto do conhecimento (Neves, 2011).

Também estudos de Batista et al. (2005) identificaram que 35% de obstáculos enfrentados pela GC nas organizações públicas se referem ao fato das organizações

possuírem uma cultura organizacional de resistência à mudanças. Na administração pública criar uma cultura onde o conhecimento é valorizado e compartilhado é um dos principais desafios. Neste seguimento, na visão de Trindade (2013), deve haver uma mudança de pensamento de “conhecimento é poder” para “compartilhamento de conhecimento é poder e potencialmente inteligência”, pois mesmo com a existência de boas práticas e iniciativas positivas no intuito de compartilhar e utilizar o conhecimento nas organizações públicas, os processos esbarram nas questões culturais (Bem et al., 2013).

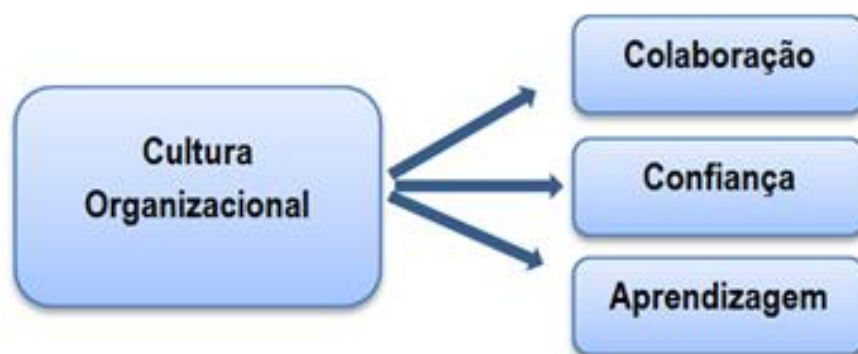
O desenvolvimento de uma cultura de GC é mais desafiador nas organizações públicas do que nas privadas, considerando as estruturas hierárquicas que dificultam o envolvimento dos servidores nos processos e a própria intermitência política que ocasiona uma forma não continuada de gestão e ainda acarreta mobilidade de servidores (Maronato, 2018). Frente ao desafio da implantação da GC no âmbito da Administração Pública Brasileira, foi criada uma política de implantação da GC pelo Comitê Técnico de GC e Informação Estratégica (CT-GCIE) e Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) que propõe estratégias de incentivo à criação de uma cultura voltada à importância e utilidade do conhecimento entre os dirigentes governamentais; de desenvolvimento de cultura colaborativa e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade e; de incentivo ao desenvolvimento de competências de servidores públicos orientadas para a criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento.

Em assim sinalizado, as políticas, práticas e comportamentos presentes em uma organização pública ou privada emergem de sua cultura organizacional (Yafushi et al., 2019). A literatura aponta que os fatores culturais são considerados importantes e capazes de moldar a capacidade de uma empresa e de gerir o seu conhecimento de forma eficaz (Centenaro et al., 2016). Dessa forma, a estratégia de implantação da GC deve considerar os fatores culturais e também o estágio atual da cultura e dos processos já existentes na organização (Abu-Jarad et al., 2010). Publicações de Suppiah e Sandhu (2011) alertam que toda a estratégia deve estar alinhada à cultura organizacional, caso contrário, estará afetada e fadada ao fracasso.

Muitos teóricos abordaram a GC nas organizações públicas e privadas e suas relações com a cultura organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995; Gold et al., 2001; Alavi et al., 2005; Al-Alawi et al., 2007; Donate & Guadamillas, 2010; Suppiah & Sandhu, 2011;

Wiewiora et al., 2013; Kathiravelu et al., 2014; Chang & Lin, 2015; Schreiber, 2015) e, embora existam várias características culturais que influenciam a ação dos processos de GC (criação, aquisição, codificação, compartilhamento e retenção do conhecimento) nas organizações, este estudo dentro do conceito de cultura focou a noção de cuidado, ou seja, tal qual nos estudos de Lee e Choi (2003), Mohd Noor (2017) e Rahbar et al (2020), uma cultura orientada para os fatores culturais: colaboração, para a confiança e para a aprendizagem, conforme exposto na Figura 9, a seguir.

Figura 9 - Cultura Organizacional orientada à Noção de cuidado



Fonte: elaboração própria com base em Lee e Choi (2003)

Nesse viés de cuidado, tem-se segundo Mohd Noor (2017), que os fatores culturais concentram-se mais fortemente nos aspectos do relacionamento humano, em especial por considerar que no contexto das organizações públicas não se trabalha visando lucro, mas sim por melhoria dos serviços prestados à sociedade (Batista, 2012). E assim sendo, a primazia do esforço e engajamento se dá em um melhor trabalho em equipe, em questões relacionadas à confiança e na aprendizagem. Nas organizações onde a cultura é voltada ao cuidado o ambiente de trabalho é um local colaborativo, os funcionários se apoiam e estão unidos pela lealdade e os líderes enfatizam a sinceridade, a inovação, o trabalho em equipe e as relações positivas (Groysberg et al., 2018).

Ademais, conforme sustentado por Lee e Choi (2003), as pessoas estão no centro da criação do conhecimento nas organizações e, gerenciá-las com base num comportamento que visa construir o cuidado nas relações organizacionais, é uma ação importante e um facilitador essencial nessas relações. “Quando o relacionamento

organizacional é fomentado pelo cuidado, o conhecimento pode ser criado e compartilhado” (Lee & Choi, 2003, p. 188).

O conceito de cuidado é definido por Von-Krogh (1998) como uma atenção direcionada, um sentimento de preocupação e interesse. Salienta ainda o autor que o cuidado gera confiança, e essa, por sua vez, se traduz em ajuda efetiva e gera julgamento indulgente entre os membros da organização. No que tange a ligação do cuidado com os processos de GC, Mohd Noor (2017) explana que sem a cultura do “cuidado” os funcionários são mais propensos a capturar e acumular para si o conhecimento do que a compartilhá-lo com os colegas, além de que esse fator se limitará ao conhecimento tácito, afetando o desempenho organizacional. Dessa forma, veremos os conceitos da cultura voltada à colaboração, confiança e aprendizagem em específico a seguir.

### **1.3.1 Colaboração**

A cultura do cuidado voltada à colaboração se refere a um grau de suporte dinâmico e ajuda nas organizações. (Lee & Choi, 2003; Mohd Noor, 2017). Promove uma melhor interação social, aumenta a qualidade dos serviços, proporcionando resultados positivos para a organização (Goh et al., 2013). A colaboração é considerada ingrediente relevante na promoção de melhoria do compartilhamento de conhecimento (Braquehais et al., 2017). Esse compartilhamento de conhecimento, na visão de Centenaro et al. (2016) faz ampliar, também, o processo de criação, fato decorrente de uma cultura voltada à colaboração.

O trabalho colaborativo de forma geral está vinculado à sinergia estabelecida entre os funcionários, gestão e também na adoção de uma dinâmica de trabalho adequada. O fato que reside com essas colocações é que os funcionários podem alcançar mais facilmente os objetivos organizacionais predefinidos dessa forma, do que de maneira não colaborativa (Rodríguez-Gomez & Gairin Sallán, 2015). Portanto, a colaboração se refere à medida em que os funcionários comunicam, cooperam e ajudam-se mutuamente através do compartilhamento de conhecimentos e experiências (Ugwu, 2018). A inclusão da GC como melhor prática de uma organização visa garantir que a cultura de colaboração seja institucionalizada e ocorra mais facilmente a criação e compartilhamento de conhecimento (Rivera-Vazquez et al., 2009).



### **1.3.2 Confiança**

Conceituada pelos autores (Davenport & Prusak, 1998; Lee & Choi, 2003; Mohd Noor, 2017) como um grau de propensão em confiar nas intenções, comportamentos e habilidades dos outros em relação aos objetivos organizacionais, a confiança é um dos valores culturais de apoio à GC, pois se refere a ter fé recíproca nos colegas e na organização, ajudar os colegas, ter atitude de assumir riscos, ser tolerante a erros e possuir abertura para comunicações (Kianto & Andreeva, 2014). Em um grau mais pragmático a confiança é conceituada como “a vontade de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra realize uma ação específica importante para o crente, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte” (Mayer et al., 1995, p. 712), ou seja, uma propensão de depender de outros na conclusão de tarefas sem ser monitorado.

Num contexto de gestão a confiança pode ser abordada como uma perspectiva de que alguém aja de maneira favorável, respondendo de maneira previsível e adequada às expectativas da parte confiante (Paliszkiewicz & Koohang, 2013). A confiança remete a crença de que haja benevolência, competência e honestidade quando o conhecimento é compartilhado (Cornelissen et al., 2011). Uma cultura voltada à confiança leva as organizações à obtenção de resultados melhores em relação à GC (Centenaro et al., 2016).

A confiança é considerada pelos teóricos (Sankowska, 2013; Tan & Md. Noor, 2013; Yasir, Majid & Yasir, 2017) um fator promotor dos processos de GC pois estimula as pessoas a compartilhar e gerenciar conhecimento nas organizações. Foi expressa como fator chave para a transferência de conhecimento nas organizações por Davenport e Prusak (1998), e enfatizado pelos autores que ela deve ser visível, generalizada e deve partir do topo. Relações de trabalho baseadas em confiança, segundo Morgan e Hunt (1994), geram cooperação, reduzem os conflitos, aumentam o compromisso com a organização e diminuem a tendência de abandono.

Por outro lado o inverso também se demonstra verdadeiro. A desconfiança leva as pessoas a proteger o conhecimento, dificultando a sua transferência (Sankowska, 2013). A falta de confiança também é identificada como uma das barreiras na implantação da GC nas organizações (Bem et al., 2013). Dessa forma, para que o ambiente de trabalho seja uma fonte de saúde, é necessário a existência de uma cultura amistosa, voltada para

um clima de confiança que favoreça a eliminação de sentimentos e atitudes negativas em relação aos colegas e à própria organização; só assim o gerenciamento, a criação e o compartilhamento do conhecimento se farão efetivos (Estrada et al., 2009).

### **1.3.3 Aprendizagem**

Uma cultura voltada à aprendizagem é aquela que valoriza o conhecimento, seus detentores e seus disseminadores, que elimina o medo, que incentiva o espírito empreendedor e inovador, que valoriza a captura de conhecimento e experimentações, que cria ambiente de confiança e busca minimizar as dificuldades de partilha de informação, principalmente as decorrentes de barreiras funcionais e estruturais rígidas (Fiates, 2008 apud Cunha, 2017).

Entende-se como aprendizagem um grau de oportunidade, variedade, satisfação e incentivo ao aprender e desenvolver-se (Lee & Choi, 2003). A aprendizagem remete a um conjunto de atitudes, valores e práticas dentro de uma organização que apoia e incentiva o aprendizado contínuo (Mohd Noor, 2017). É um processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errot significa aprender, envolvendo autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos (Senge, 2017).

Diversos teóricos abordaram as interfaces da cultura organizacional com a aprendizagem (Davenport & Prusak, 1998; De Long & Fahey, 2000; Argote et al., 2003; Ferreira, 2018; Groysberg et al, 2018). A influência da cultura organizacional ajuda a ampliar a compreensão da aprendizagem como um fenômeno social e supõe um novo entendimento da realidade em que se vive, da forma como se trabalha, das relações que se estabelecem entre as pessoas e das práticas organizacionais, que deliberadamente procuram aproveitar e estimular a criação de conhecimento (Barbosa et al., 2003).

Uma cultura com foco na aprendizagem segundo Hult (2003, p. 192), “é um sistema integrado de ideologias, valores e crenças que fornecem normas de comportamento para as atividades da gestão do conhecimento”. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos. É um processo pelo qual os trabalhadores contribuem para

o desempenho da empresa por meio da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades em resolver problemas e de inovar (Castagnara, 2017).

As práticas de compartilhamento de conhecimento precisam fazer parte das conversas cotidianas dos funcionários, considerando que o aprendizado organizacional depende do aprendizado individual e do compartilhamento para aprimorar os processos e sistemas organizacionais pois, uma cultura eficaz para a GC é aquela com práticas que permitem o livre fluxo de informações entre os departamentos, servidores e colaboradores e seja voltada à criação e ao compartilhamento do conhecimento (Sampaio, 2015). Aquela que melhora o bem-estar da empresa, mas também se preocupa em trazer benefícios pessoais a todos os funcionários, onde o compartilhamento de conhecimento é valorizado e estratégias amigáveis ao conhecimento sejam implementadas (Hejase et al., 2014).

Em assim postulado, a cultura organizacional tem um papel chave na GC e ao mesmo tempo representa um dos seus principais desafios (Bem et al., 2013). Ela se concentra fortemente nos aspectos do relacionamento humano como trabalho em equipe, confiança, fé e aprendizagem. Direciona as atitudes dos servidores e da organização como um todo, levando a um comportamento favorável às práticas de GC, o que é particularmente essencial para as organizações que não visam lucro como as do segmento público, uma vez que são fortemente dependentes de seus funcionários e voluntários (Mohd Noor, 2017; Trevisan, 2019).

#### **1.4 Satisfação no trabalho**

No âmbito das organizações muitos autores já discutiram sobre como inspirar os funcionários a fim de que eles possam ser mais produtivos e contribuir com o desempenho organizacional. Alguns pesquisaram a satisfação dos funcionários como mola propulsora ao desempenho individual e organizacional (Vroom, 1964; Locke, 1970; Petty et al., 1984; Judge et al., 2001). Outros consideraram os efeitos da GC na satisfação no trabalho dos funcionários para o alcance de melhores resultados (Lee & Chang, 2007; Koseoglu et al., 2010; Tsirikas & Katsaros, 2014; Kianto et al., 2016; Arif & Rahman, 2018). Em menor escala, encontram-se os que relacionaram os Processos de GC como possíveis estimuladores de satisfação no trabalho e consequente desempenho (Kumar, 2018; Najeeb et al., 2018; Zamir, 2019).

A satisfação no trabalho é tema abordado por diversos autores desde há algumas décadas. Nos anos 70 já havia centenas de artigos publicados com essa temática (Locke, 1976) e, após esse período a investigação sobre a satisfação no trabalho continuou em expansão, mas mudou um pouco do foco motivador ser a remuneração - posição de Frederick Winslow Taylor no início do século XX, para o bem estar dos funcionários (Porter, 1962; Dawis & Lofquist, 1968). Embora a satisfação no trabalho remeta a uma reação afetiva positiva na maioria das definições encontradas na literatura, ainda pode-se notar algumas divergências. Conforme cita Leite (2013), a satisfação no trabalho é um conceito com uma multiplicidade de fatores e variáveis associados que dificultam a sua definição exata. A definição envolve não somente o trabalho, mas suas características ambientais (Rast & Tourani, 2012).

A fim de que se possa compreender mais acerca da satisfação no trabalho, apresenta-se o Quadro 15 abaixo com uma lista que contempla conceitos encontrados na literatura desde do ano de 1935 até os mais recentes.

Quadro 15 - Conceitos de Satisfação no Trabalho (1935 - 2014)

<b>Autores</b>	<b>Conceitos sobre Satisfação no Trabalho</b>
Hoppock (1935) “conjunto de características psicológicas, fisiológicas e ambientais”	um conjunto de características psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a um estado de satisfação com seu trabalho.
Maslow (1954) “conexões de ordem social”	são conexões especialmente relacionadas às questões sociais de pertença, autoestima e auto realização.
Vroom (1964) “percepções afetivas”	uma percepção afetiva relacionada ao resultado do trabalho que os funcionários realizam ou que os funcionários ocupam.
Herzberg (1966) “atitude”	uma atitude positiva em relação ao trabalho que permite ao indivíduo satisfazer as suas necessidades.
Smith et al. (1969) “estado emocional, sentimento”	sentimento que um funcionário tem sobre seu trabalho.
Porter et al. (1974) “comprometimento organizacional”	uma espécie de apego à organização, caracterizado pela intenção de permanecer nela, identificação com os valores e objetivos da organização e a vontade de exercer um esforço extra em seu nome.
McCormick e Tiffin (1974) “estado emocional; reconhecimento”	acúmulo de sentimentos relacionados para com o trabalho que está sendo executado; é a sensação de que seu valor é apreciado no trabalho.
Locke (1976) “estado emocional de bem-estar”	um estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho ou ainda das expectativas, das necessidades e dos valores.
Fraser (1983) “estado subjetivo influenciável”	um estado subjetivo que varia de pessoa para pessoa e está sujeito a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho.
Martins (1984) “estado emocional; avaliação e atitude”	estado emocional de avaliação do trabalho utilizando bagagem individual de crenças e valores e uma atitude acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses.

Odom et al. (1990) “estado emocional, sentimento”	sentimento positivo ou negativo em relação a seu trabalho.
Steers e Porter (1990) “estado emocional; sentimentos”	sentimento relacionado à aspectos situacionais, uma diferença percebida entre o que é esperado como um resultado justo e o que é recebido.
Peiró, Luque, Meliá e LosCertaes (1991) “atitude de comparação”	atitude em relação a como as coisas deveriam ser em seu trabalho e sobre os aspectos importantes relacionados a ele.
Agho, Mueller e Price (1993) “percepção”	são percepções dos funcionários em relação aos diferentes aspectos do seu trabalho.
Spector (1994; 2006) “sentimento e atitude”	a extensão em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) de seus empregos; uma variável de atitude que mostra como é que as pessoas se sentem em relação ao trabalho.
Seltzer, Alone e Howard (1996) “atitude”	atitudes de um indivíduo no que tange a sua percepção sobre fatores contextuais relacionados a sua função.
Bolon (1997) “comprometimento organizacional”	um preditor importante da dimensão do comportamento organizacional.
Pool (1997) “atitudes e percepções”	atitudes positivas ou negativas e percepções dos funcionários em relação aos seus postos de trabalho ou ao seu ambiente de trabalho.
Davis e Newstrom (2002) “sentimento, atitude”	um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis com que os funcionários veem o seu trabalho; uma atitude afetiva, um sentimento de agrado ou desagrado perante algo.
Robbins et al. 2003 “bem-estar”	bem-estar psicológico no trabalho
Grant et al. (2007) “bem-estar”	uma sensação de bem-estar e a qualidade geral da experiência e do funcionamento de um funcionário no trabalho.
Kooij, Jansen, Dikkers, e De Lange (2010) “estado emocional; sentimento afetivo”	sentimentos afetivos face a uma determinada função ou trabalho específico em contexto laboral.
Patterson et al. (2010) “sentimento, afeto”	uma interação entre o conhecimento e o afeto, ou a reflexão e os sentimentos.
Gao, Shi, Niu e Wang (2012) “variável de resultado, produtividade e desempenho”	uma das mais importantes variáveis ao nível dos resultados, produtividade e desempenho de cada funcionário no seu local de trabalho.
Judge, Hulin e Dalal (2012) “conjunto de características psicológicas”	um conjunto de respostas psicológicas multidimensionais no que diz respeito ao posto de trabalho de cada funcionário.
Shaikh et al (2012) “estado emocional”	aspectos positivos emocionais do estado do empregado após avaliação de seu trabalho e desempenho.
Devi e Nagini (2013) “estado emocional”	um sentimento agradável do funcionário quando existe uma sincronização entre o que ele espera e aquilo que efetivamente deriva do seu trabalho; estado emocional positivo ou prazeroso resultante de vários fatores relativos ao trabalho.
Diestel, Wegge e Schmidt (2014) “atitude”	uma atitude relacionada ao trabalho que reflete o quanto certos aspectos do trabalho são benéficos para o funcionário.

Fonte: elaboração baseada em: Glisson e Durick (1988); Agho, Mueller e Price (1993); Martinez e Paraguay (2003), Pereira (2005); Kooij, Jansen, Dikkers, e De Lange (2010); Judge, Hulin e Dalal (2012); Gao, Shi, Niu e Wang (2012); Navarra (2012); Devi e Nagini (2013); Top e Gider (2013); Diestel, Wegge e Schmidt (2014); Brázio (2016); kianto et al. (2016).

Nos conceitos apresentados no Quadro 15, observa-se que a definição de satisfação no trabalho não é consensual, no entanto existem ideias comuns que nos levam a considerar que nessas definições encontram-se implícitos sentimentos, estados

emocionais e atitudes que cada funcionário manifesta em determinado momento (Marqueze & Moreno, 2005). Em verdade, uma sensação de bem-estar entre o funcionário e o seu trabalho que tem consequência em outras atitudes e comportamentos. Conforme expõem Marqueze e Moreno (2005, p. 72) “independentemente da concepção adotada de satisfação no trabalho, não há como negar que este aspecto interfere no processo saúde-doença e conseqüentemente no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos trabalhadores”.

Na revisão da literatura os autores defendem variadas teorias e modelos na análise da satisfação no trabalho e, elas são carregadas de fatores ou variáveis que a influenciam. Para Herzberg (1966) os fatores que podem proporcionar satisfação no trabalho para o funcionário são divididos em extrínsecos (chamados de higiênicos) ou intrínsecos (fatores motivacionais). Os primeiros se relacionam a fatores ambientais de trabalho como salários, status, condições de trabalho, supervisão, relações interpessoais, políticas. Já os intrínsecos relacionam-se à natureza da atividade desempenhada, que são as características do trabalho, realização, reconhecimento, promoção, responsabilidades, considerados motivadores diretos.

Pruzinsky e Mihalcova (2017) remetendo aos estudos de Irvine e Evans (1995) apresentam como influenciáveis os fatores que remetem ao conteúdo do trabalho (rotina, autonomia, conflito de papéis) e ao ambiente de trabalho (liderança, relações de supervisão e participação). Os autores Rast e Tourani (2012) sinalizam a remuneração, as relações sociais com colegas de trabalho, a natureza do trabalho, as oportunidades de promoção e as questões de supervisão e controle como os cinco maiores fatores influenciadores. Já Robbins (2002) sintetiza em duas variáveis abrangentes: relações pessoais e fatores de ordem psicológica.

Fatores influenciáveis na satisfação do trabalho, divididos em duas variáveis também foram propostos por Cavanagh (1992). Variável positiva (benefícios, comunicação, rotina, participação, promoção e salário), e variável negativa (educação, oportunidade, integração e justiça). Mais recentemente, Randhawa e Chaudhry (2018) realizaram um compilado de fatores que influenciam a satisfação dos funcionários no trabalho, resgatando a percepção de vários teóricos. No ranking dos autores citados neste trabalho, do ano de 2011 até a atualidade, evidenciam fatores que relacionam-se com a remuneração, relações interpessoais, promoções, supervisão, recompensas, benefícios, condições de trabalho e reconhecimento.

Nesse contexto pode-se observar que as variáveis que influenciam a satisfação no trabalho do funcionário, sejam de ordem positiva ou negativa, externas ou internas, motivacionais, pessoais, ambientais, organizacionais, ligadas à natureza do trabalho ou do trabalhador, são oriundas de vários aspectos e fatores. Rousseau (1977) expressa que esses fatores podem ser chamados de multidimensionais, pois incluem em suma três características: organizacionais, do trabalho e do trabalhador.

Nas pesquisas de Glick et al. (1986) e Glisson e Durik (1988) os fatores de características relacionadas ao trabalho tiveram mais impacto sobre a satisfação dos funcionários; já nos estudos de Sánchez-Sellero et al. (2014) as características organizacionais são as que exerceram uma maior influência sobre a satisfação no trabalho. Dessa forma, considerando que os fatores “do trabalho” e “organizacionais” apresentam maior impacto significativo na satisfação, segundo Raposo (2015) estes devem ser fomentados por meio de diversas práticas de GC de forma a facilitar um melhor desempenho por parte dos funcionários.

A relação da GC com a satisfação no trabalho já foi estudada por diversos autores tanto nas organizações privadas como nas públicas, no entanto a literatura nos aponta que o enfoque dessa relação, considerando especificamente os Processos de GC, parecem ter sido mais abordados até ao momento, nas organizações privadas (Lee & Chang, 2007; Bektas et al., 2008; Koseoglu et al; 2010; Sing & Sharma, 2011; Hussin & Mokhtar, 2018; Pruzinsky & Mihalcova, 2017; Alias et al., 2018; Rodriguez-Arias, 2018; Najeeb et al., 2018; Popa et al, 2018) do que nas públicas (Tsirikas & Katsaros, 2014; Khoualdi & Saleh, 2015; Kianto et al., 2016; Kumar, 2018).

Apresentam-se abaixo alguns estudos realizados sobre a relação Processos de GC x Satisfação no Trabalho e alerta-se que em todos estas pesquisas os autores referem-se à nomenclatura “Práticas” de GC como os próprios processos de GC tais sejam, criação, aquisição, codificação, compartilhamento, retenção, dentre outros.

Uma pesquisa realizada por Alias, Mansor, Rahman, Ahmad e Samsudin (2018), com funcionários de Bibliotecas na Malásia, verificou o impacto da GC na satisfação no trabalho e concluiu que a satisfação dos funcionários pode ser demonstrada por meio dos processos de GC (criação, aquisição, compartilhamento e retenção do conhecimento). Nesse mesmo ano os autores Hussin e Mohkhtar (2018) também realizaram um estudo para identificar a relação entre as práticas de GC e a satisfação no

trabalho de 100 funcionários de bibliotecas de Instituição de Ensino Superior na Malásia. Esse estudo versou sobre a criação, retenção, aquisição e compartilhamento do conhecimento e, o resultado sinalizou que dentre os quatro processos de GC, o compartilhamento do conhecimento foi considerado mais influente para a satisfação no trabalho dos funcionários.

O autor Kumar (2018) investigou o impacto das Práticas de GC (criação, aquisição, captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento) na satisfação no trabalho no setor público. O estudo abrangeu 384 funcionários do setor bancário do distrito de Nalgonda, Estado de Telangana na Índia e a conclusão apontou que as práticas de GC tem influência direta na satisfação dos funcionários do banco.

Kianto, Vanhala e Heilmann (2016) realizaram uma pesquisa com 824 funcionários públicos de organização municipal Finlandesa a fim de verificar se a GC poderia ser uma maneira de aumentar a satisfação no trabalho e, também averiguar como a GC poderia incrementar a satisfação individual dos funcionários. Os processos de GC considerados na análise foram criação, aquisição, codificação, compartilhamento e retenção do conhecimento e apontaram que a GC tem forte impacto sobre a satisfação no trabalho dos funcionários. Mediante esses resultados, os autores recomendaram melhorias na implementação da GC na organização a fim de desenvolver não somente o desempenho do funcionário, mas também o seu bem-estar no trabalho.

Um estudo com 490 funcionários de cinco Universidades Públicas Sauditas foi realizado por Khoualdi e Saleh (2015), a fim de investigar a existência de impacto positivo da GC na satisfação no trabalho. Os resultados desta pesquisa constataram uma relação significativa entre satisfação no trabalho de cada processo de GC (descoberta, captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento).

Com o propósito de examinar o impacto da GC (aquisição, compartilhamento, criação, aplicação, codificação e retenção de conhecimento) e do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho, os autores Najeeb, Hanif e Hamid (2018) realizaram um estudo com 112 funcionários do setor bancário do Paquistão. Como fruto dos estudos concluiu-se que as práticas de GC e o comprometimento organizacional estão significativamente associados à alta satisfação no trabalho dos funcionários. Especialmente o conhecimento intra-organizacional que compartilha a aplicação e



criação do conhecimento demonstraram ser fator-chave para promover a satisfação com o emprego na maioria dos funcionários.

A pesquisa de Rodriguez-Arias (2018) procurou determinar o papel da GC no desempenho e na satisfação dos funcionários administrativos das Universidades da Região do Caribe. Os processos eleitos para essa verificação foram criação, aquisição, codificação, compartilhamento e retenção e, os resultados desse estudo comprovaram que apenas três dos cinco processos de GC estão positivamente associados à satisfação no trabalho, o de criação, compartilhamento e retenção do conhecimento. Tsirikas e Katsaros (2014) realizaram um estudo com 352 funcionários do setor público na Grécia a fim de verificar a relação entre a GC, com a satisfação e produtividade no setor público Grego, e constataram que a produtividade e a satisfação dos funcionários é positivamente afetada pela implementação da GC.

Mas nem todas as pesquisas apontam uma relação positiva entre a GC e a satisfação no trabalho. Os autores Koseoglu et al. (2010) que examinaram as relações entre a GC, a comunicação organizacional e a satisfação no trabalho em Setor de hospitalidade da Turquia chegaram a resultados que não apontaram relação entre a GC e a satisfação no trabalho.

Em se tratando especificamente do processo de compartilhamento do conhecimento e sua relação com a satisfação, temos na sequencia enumerados dois estudos, o de Trivellas et al. (2015) e o de Almahamid, McAdams e Kalaldehy (2010). Os primeiros realizaram estudo empírico com funcionários de escritórios de contabilidade na Grécia sobre o impacto da cultura do compartilhamento do conhecimento na satisfação no trabalho em empresas de contabilidade. A principal implicação das descobertas para os gerentes de contabilidade foi a demonstração de que os funcionários, trabalhando em um ambiente de compartilhamento de conhecimento, são mais propensos a alcançar maior satisfação no trabalho e subsequente efetividade.

Almahamid, McAdams e Kalaldehy (2010) realizaram investigação empírica nas empresas de manufatura na Jordânia onde exploraram as relações entre práticas organizacionais de compartilhamento de conhecimento, comprometimento de aprendizado, adaptabilidade e satisfação no trabalho dos funcionários. A decorrência do estudo indicou que existe uma relação estatística significativa entre práticas de

compartilhamento de conhecimento, comprometimento de aprendizado, adaptabilidade e satisfação no trabalho dos funcionários.

Alguns estudos empíricos foram citados nas mais diferentes áreas e esferas a fim de demonstrar o impacto da GC, em especial através de seus processos, na satisfação no trabalho dos funcionários. Através do resultado das pesquisas citadas, observa-se de uma maneira geral que as empresas beneficiam quando seus funcionários se sentem satisfeitos no trabalho e com o seu trabalho. Os processos GC acabam criando estruturas apropriadas no ambiente de trabalho que resultam em melhoria da satisfação no trabalho dos funcionários e no aumento do desempenho conforme relata Hussin e Mokhtar (2018). No entanto acrescenta-se ainda o exposto por Coughlan et al., (2014) que o apoio das chefias e supervisores são essenciais em reunir esforços e criar oportunidades de forma a promover a satisfação de seus funcionários, pois essa ação influenciará diretamente os níveis de satisfação geral, bem como os resultados das organizações.

A faceta dos benefícios de um corpo de trabalho satisfeito em uma amplitude diferenciada é exposta por outros autores. Robbins (2002) expõe que uma força de trabalho satisfeita contribui para níveis mais elevados de produtividade e diminuição do absentismo. Spector (1997) relata que satisfação no trabalho diminui a ocorrência de problemas de saúde dos funcionários. Feinstein e Vondrasek (2001) expõem como a satisfação influencia na intenção dos funcionários permanecerem na organização.

E assim, resgatando a fala de Rousseau (1977), sobre as características multidimensionais que versam sobre a satisfação no trabalho, no próximo tópico, ao apresentar a revisão da literatura sobre o desempenho no trabalho, também será abordada a ligação entre GC, seus processos e a satisfação com o desempenho no trabalho dos funcionários.

## **1.5 Desempenho no trabalho**

As organizações tanto públicas quanto privadas estão constantemente à busca de melhores desempenhos para o alcance de suas metas e objetivos. Para que esse desempenho seja positivo, faz-se necessário alavancar o conhecimento que reside na mente da força de trabalho e considerar o advento das mudanças tecnológicas, com o propósito de organizar, ainda mais, as instituições e assim alcançar alto nível de desempenho no trabalho (El-Chaarani & El-Abiad, 2020).

A fim de que o desempenho seja alcançado, as organizações tornam-se dependentes dos seus funcionários mediante suas habilidades, seus conhecimentos, suas competências, ou seja, toda uma categoria comportamental capaz de integrar num processo de ação esses comportamentos e, juntamente com a disposição e intenção, interagir esse comportamento individual com o interpessoal e situacional dentro da organização (Bendassoli, 2012). Não obstante, os funcionários possuem diferentes traços de personalidade, formas e intensidade de envolvimento no trabalho e isso se reflete positiva ou negativamente no seu desempenho, bem como a satisfação, a cultura organizacional e o ambiente interno e externo que também são fatores influenciadores do desempenho no trabalho (Chen, 2014).

Na literatura encontramos diversas publicações que versam sobre a temática do desempenho. Para melhor elucidar o tema, vejamos no Quadro 16 alguns conceitos encontrados na Literatura sobre o desempenho no trabalho.

Quadro 16 - Conceitos de Desempenho no Trabalho (1990 – 2019)

AUTORES/ANO	CONCEITOS FORMULADOS SOBRE DESEMPENHO
Campbell et al., (1990, p. 314) “comportamento”	“conjunto de comportamentos relevantes aos objetivos da organização”
Borman e Brush (1993, p. 4) “componente do comportamento; multidimensional”	“componente avaliativo do comportamento” “conceito multidimensional”
Sonnentag e Frese (2002, p. 3) “comportamento; resultado”	“um aspecto comportamental e um resultado. É um conceito multidimensional e dinâmico”
Motowidlo e Kell (2003, p. 3) “propriedade do comportamento; resultado; período de tempo”	“o valor total esperado por parte da organização dos episódios comportamentais que um indivíduo realiza durante um período padrão de tempo”
Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005, p.1056) “multidimensional”	“um conceito multidimensional em que se encontram dois tipos diferentes de desempenho: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual.”
Chu e Lai (2011, p. 106) “comportamento; resultado; período de tempo”	“é o comportamento e os resultados de trabalho das equipes[...]; é comportamental, incidental, mensurável e multifacetado, e também é uma soma de incidentes intermitentes que os funcionários fazem em um determinado período de tempo na organização”
Coelho Junior (2011, p. 2) “esforço; comportamento”	“é o empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados”
Shooshtarian et al. (2013, p. 29) “nível de execução”	“refere-se ao grau em que uma pessoa executa bem seu trabalho”
Oravee et al. (2018, p. 64) “meio; condução”	“um meio pelo qual as organizações, privadas ou públicas, alcançam seus objetivos através de suas atividades recorrentes.”
Buntaram (2019, p 122) “ação; comportamento”	“uma ação ou comportamento desempenhados por empregados no desempenho de suas funções de acordo com o conhecimento do trabalho que eles têm.”

Fonte: elaboração própria com base em Campbell et al.(1990); Borman e Brush (1993); Sonnentag e Frese (2002); Motowidlo e Kell (2003); Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005); Chu e Lai (2011); Coelho Junior (2011); Shooshtarian et al. (2013); Oravee (2018); Buntaram (2019).

Nos conceitos trazidos no Quadro 16 observa-se, que o desempenho no trabalho, corroborando com o que relatam Masa´deh et al. (2016) e Bendassoli (2012), possui uma estreita ligação com toda uma categoria comportamental do indivíduo. Muitos autores defendem o desempenho no trabalho como um conceito multidimensional (Borman & Brush, 1993; Sonnentag & Frese, 2002; Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005; Murphy, 1989) e, ainda conforme os autores Sonnentag e Frese (2002); Motowidlo e Kell (2003) e Chu e Lai (2011), acrescentam-se também ligações de convergência com resultados.

Na opinião de Siljanen (2010) o desempenho no trabalho refere-se a uma ação ou um resultado ou ambos ao mesmo tempo. Já para Shooshtarian et al. (2013) corroborando com a vertente de Campbell et al. (1970), expõem que o desempenho é o comportamento da pessoa, é variável de nível individual e, dessa forma, os resultados nada mais são do que o resultado do desempenho de um indivíduo. Sonnentag e Frese (2002, p. 5) defendem que o ponto chave na definição do desempenho está em “diferenciar entre um aspecto de ação (ou seja, comportamental) e um aspecto de resultado do desempenho”. Dessa forma, juntando as percepções dos autores de maneira generalista, subentende-se que existem dois tipos de abordagem sobre o desempenho no trabalho, o aspecto de ação, ou seja, o comportamental e o aspecto de resultado do desempenho que se refere à consequência ou resultado do comportamento do indivíduo.

Tanto a ação quanto o resultado das ações são passíveis de medição. A literatura da Psicologia Organizacional e de Gestão de Pessoas são as que mais envolvem assuntos acerca do desempenho e, nas últimas décadas elas têm enfatizado bastante a dimensão avaliativa do desempenho, por abarcar o desenvolvimento de métricas e modelos de avaliação muito importantes para a medição do desempenho dos indivíduos e das organizações (Bendassoli, 2012). A medição do desempenho visa permitir aos funcionários entender e se preocupar com a execução das metas organizacionais e estratégias e aprimorar o trabalho em equipe (Chen, 2014).

O desempenho pode ser mensurado sob os mais variados aspectos, métodos e sistemas (ENAP, 2013). Tseng e Huang (2011) qualificam alguns destes aspectos como qualidade do trabalho, pontualidade, desempenho, produtividade, eficácia do treinamento, julgamento, resultado do trabalho, comportamentos e características pessoais para medir o desempenho. Muitos destes aspectos também fazem parte dos elencados por Green e Heywood (2008). Alguns autores preferem considerar os

aspectos em dimensões mais enxutas, Bhatti, Sundram e Hee (2012); Aboul-Ela (2017), por exemplo, apresentam os aspectos em apenas duas dimensões: a do desempenho da tarefa e a do desempenho contextual. A primeira dimensão refere-se à capacidade de realização de trabalho com base em sua descrição e a segunda, como uma ação voluntária que não esteja relacionada na descrição do trabalho (Hee et al., 2019).

Um fator importante a ser considerado é que as instituições ao longo dos anos vão crescendo, os funcionários aumentando e junto com eles, as informações, criações de conhecimento, armazenamento de dados por eles produzidos ou coletados entre outros fatores aumentam também (El-Chaarani & El-Abiad, 2020). Nesse sentido a GC se apresenta, com uma integração de estratégias, processos e tecnologias a fim de gerenciar esse conhecimento, aumentando o aprendizado e elevando o desempenho organizacional (Mehrabani & Shajari, 2012). Afirma Muthuveloo et al (2017) que as organizações devem se concentrar em estratégias para alcançar crescimento e desempenho; ter sabedoria para estimular a criação e compartilhamento contínuo de novos conhecimentos.

Com o propósito de melhor entender essa possível ligação entre desempenho e GC muitos estudos foram realizados. Na vertente do desempenho organizacional assinalam-se os autores Lee e Choi (2003); Darroch (2005); Fugate et al. (2009); Mills e Smith (2011); Rasula et al. (2012); Gholami et al. (2013); Wu e Chen (2014); Inkinen (2016); Pannu (2017); Ribeiro et al. (2017); Koohang et al. (2017); Ziviani et al. (2019). Em menor quantidade, na vertente do desempenho do trabalho, constam Henriques (2009); Cortés et al. (2013); Masa´deh et al. (2016); Abualoush et al. (2018), dentre outros. Abordando a GC e o desempenho em setores públicos salientam-se pesquisas de Girard e McIntyre (2010); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Mustapa e Mahmood (2016); Henttonen, Kianto e Ritala (2016); Masa´deh, Shannak e Maqableh (2017). Com base na literatura elencamos, de seguida, estudos de alguns autores que na última década abordaram a temática do desempenho e suas relações.

Os autores Zaim, Muhammed e Tarim (2019) realizaram um estudo com mais de mil funcionários de empresas de serviços na Turquia a fim de examinar a relação entre os processos de GC e seu impacto no desempenho. A conclusão apontou que a utilização do conhecimento medeia à relação entre os demais processos do estudo (geração, compartilhamento e armazenamento) e o desempenho. Os resultados também deram suporte à afirmação de que a geração do conhecimento afeta diretamente o desempenho

e que existe uma relação hipotética que sugere que o impacto da geração e do compartilhamento de conhecimento sobre a utilização é mediado pela captura de conhecimento.

Estudos para mensurar os efeitos da GC na satisfação e no desempenho no trabalho dos funcionários de uma biblioteca acadêmica na Arábia Saudita foram realizados por Alyoubi, Hoque, Alharbi, Alyoubi e Almazmomi (2018). A análise mostrou um impacto significativo e positivo dos processos e abordagens de GC na satisfação e no desempenho no trabalho dos funcionários. Como recomendação, os gestores foram aconselhados a implementar as atividades de GC com o propósito de melhorar, não somente o desempenho, mas o bem-estar dos funcionários no trabalho.

Rodriguez-Arias (2018) também teve o *insight* de investigar a tríade GC x satisfação x desempenho em sua pesquisa sobre “O papel da gestão do conhecimento no desempenho e satisfação dos funcionários administrativos das Universidades da região do Caribe”. O resultado concluiu a não relação dos processos de GC com o desempenho no trabalho dos funcionários administrativos. Mesmo com resultados não confirmatórios às hipóteses, ressaltou ser de vital importância que as organizações facilitem os processos que levam os funcionários a adquirir, compartilhar, criar, codificar e reter o conhecimento, pois isso facilita o cumprimento de suas tarefas.

Pesquisa no Setor Público foi realizada por Masa’deh, Shannak e Maqableh (2017) para examinar a relação entre os processos de GC, o desempenho do conhecimento e o desempenho no trabalho em professores de Universidade na Jordânia. A conclusão confirmou as relações entre os processos de GC (identificação, criação, coleta, organização, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento) e o desempenho do conhecimento, bem como a relação com o desempenho no trabalho. Ademais, os resultados demonstraram que professores da Universidade da Jordânia acreditam que o compartilhamento de conhecimento com outros colegas do departamento aumentam sua vontade de colaborar e ampliar seus conhecimentos, bem como podem aumentar suas habilidades para resolver problemas e sua eficiência no trabalho.

Mustapa e Mahmood (2016) também realizaram estudos em organização do setor público e tiveram um quantitativo de 682 respondentes entre oficiais de Administração e Profissionais dos Governos Locais da Malásia. A pesquisa versou em analisar se havia

influência da GC sobre o desempenho no trabalho e, também investigar o efeito moderador do comprometimento organizacional nessa relação. O resultado revelou uma relação significativa entre a GC e o desempenho no trabalho, no entanto não encontrou significância com o comprometimento organizacional.

Henttonen, Kianto e Ritala (2016) desenvolveram estudos em esfera pública com funcionários no Sudeste da Finlândia, com o objetivo de examinar se o processo de compartilhamento de conhecimento em nível individual (em termos de atitudes, estimativas de benefícios, auto eficácia e comportamentos atualizados) afeta o desempenho no trabalho individual. Os resultados confirmaram que a propensão ao compartilhamento afeta positivamente o comportamento de compartilhamento de conhecimento. Além disso, este comportamento medeia o relacionamento entre propensão ao compartilhamento de conhecimento e o desempenho individual. Os resultados também apontaram que o compartilhamento de conhecimento apenas melhora o desempenho no trabalho de funcionários mais instruídos da organização, enquanto aqueles com apenas o ensino fundamental ou médio não parecem se beneficiar do compartilhamento do conhecimento em termos de desempenho superior a seus colegas.

Mais recentemente, El-Chaarani e El-Abiad (2020) publicaram seus estudos sobre GC e desempenho no trabalho realizado com funcionários do setor bancário Libanês, onde concluíram que os processos de aquisição, compartilhamento, criação e retenção do conhecimento tiveram impacto positivo no desempenho no trabalho. Já o processo de codificação revelou um impacto não significativo na amostra de 235 funcionários de 12 bancos analisados. Com esses resultados, os autores indicaram que a GC deve ser uma condição obrigatória no setor bancário para obter alto nível de desempenho no trabalho.

Em estudo realizado, Masa'deh et al. (2015) aferiram que os processos de GC, especialmente o compartilhamento, foi considerado como uma prática importante para todas as organizações, públicas e privadas. Este estudo sugeriu um modelo pelo qual os estilos de liderança influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários, o impacto destes no desempenho no trabalho e, na sequência, no desempenho da empresa. Dessa forma, observa-se que um ponto crucial para alavancagem da GC, sob essa perspectiva, pode ter foco nas lideranças das organizações.

Em se tratando de desempenho no trabalho, outro ponto que foi considerado nesta última década por Shaikh et al., (2012); Indermun e SaheedBayat (2013); Quedraogo e Leclerc (2013); Inuwa (2016); Buntaran et al. (2019), foi a relação com a satisfação no trabalho. Conforme Bendassoli (2012), ao lado do bem-estar e da satisfação, o desempenho é uma das dimensões nevrálgicas do campo da gestão de recursos humanos. Os autores Buntaran, Andika e Alfiyana (2019) realizaram pesquisa com funcionários que trabalham em escritórios do setor de plantação de dendezeiros *oil palm* na Indonésia, para descobrir se a satisfação no trabalho afetaria o desempenho no trabalho. Os resultados mostraram que há um efeito significativo da satisfação no trabalho, no desempenho do trabalho dos funcionários.

Resultados positivos dessa relação entre satisfação e desempenho também foram verificados nos estudos de Inuwa (2016) que realizou pesquisa com funcionários não acadêmicos da Universidade Estadual de Bauchi, na Nigéria e Khan, Nawaz, Aleem e Hamed (2012) que realizaram pesquisa com funcionários de instituições médicas autônomas do Paquistão. Mas as relações da satisfação e do desempenho no trabalho ainda perpassam outras linhas tais como experiência, tempo de serviço, escolaridade, cultura, dentre outras. Por exemplo, os autores Shooshtarian et al. (2013) realizaram um estudo com 289 funcionários de indústrias no Irão sobre o efeito da inteligência emocional do trabalho na satisfação, desempenho e comprometimento dos funcionários e encontraram relação significativa positiva entre o nível de formação acadêmica e o desempenho no trabalho, pois, segundo a pesquisa, os funcionários particularmente instruídos tendem a participar mais em treinamento de pessoal e corporativismo.

Um fato a ser considerado ao abordarmos o tópico do desempenho no trabalho é o grande desafio que as organizações tanto públicas quanto privadas têm, de como garantir que o desempenho das tarefas de trabalho possa continuar sendo mantido, garantindo satisfação do funcionário em meio a um ambiente de constantes mudanças e evolução (Buntaram, 2019). O desempenho determina a sobrevivência das organizações e reflete a maneira como elas exploram seus recursos tangíveis e intangíveis para atingir seus objetivos (Wang et al., 2014) sendo um dos mais importantes critérios de sucesso organizacional (Shooshtarian et al., 2013) e nessa relação, a GC deve fazer parte mediante as estratégias da organização e ajudar a força de trabalho a criar conhecimento para estabelecer entendimento compartilhado e obter valor do conhecimento (El-Chaarani & El-Abiad, 2020).



Conforme sustenta Pushpakumari (2008), uma força de trabalho satisfeita criará uma atmosfera agradável na organização para obter bom desempenho e, para ter e melhorar o desempenho, as organizações devem atender às necessidades de seus funcionários, proporcionando boas condições de trabalho (Buntaram, 2019).

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO**

---

A Parte II da dissertação que ora se inicia é composta pelo segundo e terceiro capítulos, os quais apresentam, respectivamente, a metodologia e os procedimentos que guiaram a investigação do estudo empírico, bem como a apresentação, análise e discussão dos resultados.

## **Capítulo II – Metodologia e procedimentos de investigação**

Neste capítulo, especificamente, será apresentada a metodologia que estrutura o presente estudo. Ele contempla os procedimentos metodológicos adotados, apresenta o modelo teórico, as hipóteses formuladas para esta investigação, o instrumento de (medida) recolha de dados escolhido bem como seu processo de elaboração. Ainda explana a execução do pré-teste do questionário, os procedimentos da sua administração e de recolha de dados. Ainda exhibe a unidade de análise, a população-alvo, a seleção e caracterização da amostra, e, por fim, expressa os procedimentos adotados na análise dos dados da investigação.

### **2.1 Metodologia e caracterização da pesquisa**

Para a realização de um estudo científico é de suma importância definir a metodologia a ser utilizada pois ela orienta o estudo e lhe confere confiabilidade e validade. A metodologia traduz “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (Prodanov & Freitas, 2013, p.14); em tese, ela corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados que garantam a legitimidade do saber obtido; ela define a abordagem do objeto de pesquisa a partir do problema formulado ou questão norteadora do processo de investigação, que foi inicialmente formulado e explicitado com apoio da literatura (Aragão & Mendes Neta, 2017).

Para Minayo et al. (2009) a metodologia é mais do que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indicando as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez da questão de investigação, do quadro teórico e de seus objetos de estudo, nos ajudando a compreender, não apenas o resultado do método científico, mas o próprio processo em si.

No que tange ao método científico, a literatura nos aponta diversos tipos de pesquisa que podem ser utilizadas num trabalho de investigação, sendo as pesquisas quantitativas e qualitativas, segundo Coutinho (2016), as modalidades mais utilizadas. E, apesar dos levantamentos de Alatawi et al. (2013) demonstrarem que a maioria dos estudos de gestão do conhecimento no setor público são de natureza qualitativa, desenvolver-se-á uma pesquisa de natureza quantitativa, tanto na coleta de dados, quanto no tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas robustas onde, ainda, por intermédio da (revisão da) literatura, serão formuladas hipóteses operacionais que serão testadas de forma a (com)provar a teoria existente (Punch, 1998). Deste modo, desejamos contribuir com os resultados já postulados, promovendo um acréscimo de análise, uma vez que estudos, como o presente, constituem uma minoria na literatura existente sobre o setor público.

Por outro lado, o presente estudo caracteriza-se, igualmente, como uma pesquisa descritiva, uma vez que, conforme Gil (2008), ela descreve características de determinada população ou fenômeno, o estabelecimento de relações entre variáveis e a definição da natureza. Na pesquisa descritiva ocorre uma descrição do objeto, pela pesquisa bibliográfica e documental e o levantamento de dados. Assim, as pesquisas caracterizadas como quantitativo-descritivas elencam como principal finalidade o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, por meio do emprego de artifícios quantitativos, visando a coleta sistemática de dados (Marconi & Lakatos, 2011).

A aplicação do presente modelo e escalas de medida (na administração pública) no Brasil, pela primeira vez, confere a esta pesquisa, um caráter exploratório, em termos da prévia avaliação e validação da qualidade psicométrica de escalas de medida internacionais e que podem, porventura, trazer conhecimento adicional sobre o tema em estudo; O caráter exploratório, conforme Reppold e Gurgel (2014), tem a premissa de identificar a pertinência estatística com relação ao construto avaliado e, tratando-se de escalas já validadas, desenvolve-se neste estudo uma replicação operacional das mesmas, que pretende corroborar os resultados já postulados em estudos anteriores sobre o tema, mediante a possibilidade de resultados similares ou mesmo contrários (Oliveira, 2011). Escalas e testes validados são defendidos, segundo Feitosa et al. (2014), por possibilitar uma coleta sistemática dos dados e avaliação quantitativa dos fenômenos, viabilizando a correlação de suas variáveis por meio de testes estatísticos pertinentes e robustos.

Já a natureza confirmatória do estudo é utilizada para ratificar o modelo teórico estrutural e o instrumento de medida (questionário) utilizado(s) (Souza et al., 2017). Segundo Amorim et al., (2013) a análise confirmatória serve, ainda, para confirmar a validade das relações entre os construtos/fatores e seus respectivos indicadores. Dessa forma, enquanto o caráter exploratório pressupõe identificar inter-relações entre as variáveis sem que se tenha nenhuma suposição inicial sobre os fatores, na amostra ou população estudada, a natureza confirmatória permite verificar se as variáveis realmente estão associadas aos seus respectivos fatores pressupostos.

Assim, de acordo com os aportes da metodologia, explana-se que esta investigação é em Ciências Humanas, com aplicação nas Ciências Sociais, tendo como objetivo central analisar a existência de possíveis relações entre a Gestão do Conhecimento (por meio de seus processos) e a satisfação e desempenho no trabalho de servidores técnico-administrativos na administração pública. Já o alicerce metodológico desta dissertação é a busca do conhecimento por meio de pesquisa empírica, de natureza descritiva, com dados de natureza quantitativa, que serão obtidos, analisados e tratados mediante o levantamento de informações sobre as variáveis do estudo, com caráter exploratório (ao nível de prévia validação psicométrica de escalas de medida no Brasil) e, sobretudo, confirmatória.

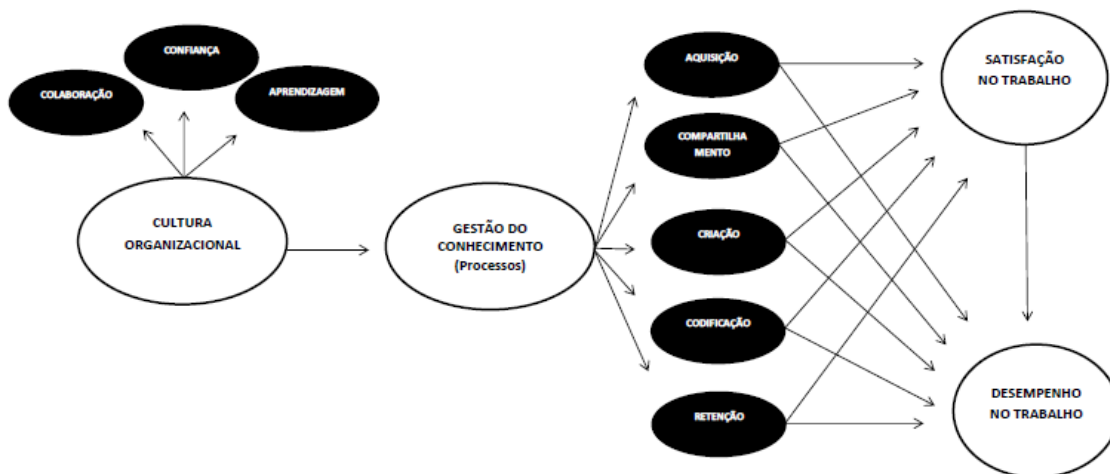
## **2.2 Apresentação do modelo, descrição das variáveis e formulação das hipóteses de investigação**

### **2.2.1 O modelo do estudo**

Com o propósito de compreender o impacto que a cultura organizacional, através da colaboração, confiança e aprendizagem têm, ou não, nos processos de GC da organização e, ainda, verificar a existência, ou não, de relação entre a GC (por meio de seus processos de aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento) e a satisfação e desempenho no trabalho, propõe-se um modelo para este estudo com dimensões alicerçadas em estudos precedentes de Hackman e Oldham (1975); Lee e Choi (2003); Kianto (2008); Tseng e Huang (2011); Obeidat, Al-Suradi, Masa´deh e Tarhini (2016); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Vratskikh, Masa´deh, Al-Lozi e Maqableh, (2016); Masa´deh et al. (2017); Mohd Noor (2017); Pruzinsky e Mihalцова (2017); Rodriguez-Arias (2018); Najeeb, Hanif e Hamid (2018); Rodriguez-

Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019). Com este modelo, a seguir apresentado na Figura 10, pretendemos estudar antecedentes e preditores, com base no estudo simultâneo de variáveis (independentes e dependentes), analisando relações estruturais, através de uma amostra de funcionários técnico administrativos do IFMS, unidade estudada.

Figura 10 – Modelo de estudo proposto



Fonte: elaboração própria com base em Hackman e Oldham (1975); Lee e Choi (2003); Kianto (2008); Tseng e Huang (2011); Obeidat, Al-Suradi, Masa’deh e Tarhini (2016); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Vratskikh, Masa’deh, Al-Lozi e Maqableh, (2016); Masa’deh, Shannak, Maqableh e Tarhini (2017); Mohd Noor (2017); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Najeeb, Hanif e Hamid (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019).

### 2.2.2 Descrição das variáveis de investigação

Após a apresentação do modelo de investigação proposto, é importante conhecer e compreender as (sub)variáveis incluídas e respectivos itens das várias escalas de medida, já usadas e validadas em estudo(s) prévio(s) por diferentes autores, fora do Brasil. Assim, apresentam-se as variáveis cultura organizacional, processos de GC, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho e sub-variáveis colaboração, confiança, aprendizagem, aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento e evidencia-se que as escalas, relações e níveis de associação, suportadas pela literatura, possuem boas escalas de confiabilidade (formadas por um conjunto de itens/questões) selecionadas, suscetíveis de medir, corretamente, os conceitos em causa sob a realidade temporal da unidade de análise.

Os quadros 17, 18 e 19 apresentam os itens relativos à escala da variável Cultura Organizacional (CO) - colaboração, confiança e aprendizagem.

Quadro 17 – Escala, codificação e questões relativas a variável Cultura Organizacional – colaboração.

Variável – Cultura Organizacional		Autor(es) da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Sub-Variável - COLABORAÇÃO		Lee e Choi (2003)	Mohd Noor (2017)
Codificação	Pergunta		
Item	Os servidores do IFMS:		
CO1	estão satisfeitos com o grau de colaboração existente na organização.		
CO2	são solidários.		
CO3	são prestativos/colaborativos.		
CO4	têm boa vontade para colaborar entre setores/unidades organizacionais dentro do IFMS.		
CO5	estão dispostos para aceitar a responsabilidade pelo fracasso.		

Fonte: elaboração própria com base em Lee e Choi (2003); Mohd Noor (2017).

Quadro 18 – Escala, codificação e questões relativas a variável Cultura Organizacional – confiança.

Variável – Cultura Organizacional		Autor(es) da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Sub-Variável - CONFIANÇA		Lee e Choi (2003)	Mohd Noor (2017)
Codificação	Pergunta		
Item	Os servidores do IFMS:		
CO6	são geralmente confiáveis.		
CO7	têm confiança recíproca (i.e., mútua/igual) nas intenções e comportamentos de outros servidores.		
CO8	têm confiança recíproca na capacidade dos outros servidores.		
CO9	têm confiança recíproca no comportamento dos outros servidores para trabalhar em direção aos objetivos/metasp organizacionais.		
CO10	têm confiança recíproca na decisão dos outros servidores em relação a interesses organizacionais face a interesses individuais.		
CO11	têm relacionamentos baseados na confiança recíproca.		

Fonte: elaboração própria com base em Lee e Choi (2003); Mohd Noor (2017).

Quadro 19 – Escala, codificação e questões relativas a variável Cultura Organizacional – aprendizagem.

Variável – Cultura Organizacional		Autor(es) da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Sub-Variável - APRENDIZAGEM		Lee e Choi (2003)	Mohd Noor (2017)
Codificação	Pergunta		
Item	O IFMS:		
CO12	disponibiliza programas formais de treinamento para desempenho de funções/tarefas.		
CO13	proporciona oportunidades para o desenvolvimento individual informal, além do treinamento formal, como tarefa(s)/atribuições de trabalho e rotação de atividades no trabalho.		
CO14	incentiva os servidores a participar de seminários, simpósios, congressos, etc.		

CO15	proporciona programas tais como clubes e encontros comunitários/grupo de pessoas.		
CO16	no IFMS os servidores estão satisfeitos com o conteúdo da formação profissional ou programas de autodesenvolvimento.		

Fonte: elaboração própria com base em Lee e Choi (2003); Mohd Noor (2017).

Os quadros 20, 21, 22, 23 e 24 apresentam os itens relativos à escala da variável Processos de GC (PGC) – aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento.

Quadro 20 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – aquisição do conhecimento.

Variável - Processos de Gestão do Conhecimento		Autor(es) da escala
Sub-Variável – AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO		
Codificação Item	Pergunta	
PGC03	O IFMS contrata/admite novos servidores como fonte de aquisição de novo conhecimento.	Obeidat, Al-Suradi, Masa´deh e Tarhini (2016)
PGC04	O IFMS oferece um ambiente aberto para ajudar os servidores a adquirirem novo conhecimento.	
PGC05	No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.	
PGC06	No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.	
PGC07	No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.	
PGC08	No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.	

Fonte: elaboração própria com base em Obeidat, Al-Suradi, Masa´deh e Tarhini (2016).

Quadro 21 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – compartilhamento do conhecimento.

Variável - Processos de Gestão do Conhecimento		Autor da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Sub-Variável – COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO			
Codificação Item	Pergunta		
PGC09	A comunicação com outros servidores do meu grupo de trabalho é eficiente e benéfica.	Kianto (2008)	Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalцова (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018)
PGC10	Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.		
PGC11	Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.		
PGC12	Eu acho fácil comunicar e cooperar com servidores de outros setores/unidades organizacionais e funções.		
PGC13	Existe uma cooperação mútua entre os vários setores/unidades organizacionais e funções.		
PGC14	Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.		
PGC15	Diferentes opiniões são respeitadas e ouvidas no IFMS.		

Fonte: elaboração própria com base em Kianto (2008); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalцова (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018).



Quadro 22 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – criação do conhecimento.

Variável - Processos de Gestão do Conhecimento		Autor da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Sub-Variável – CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO		Kianto (2008)	Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018)
Codificação Item	Pergunta		
PGC16	Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.		
PGC17	Os servidores são encorajados a buscar ativamente informações fora do IFMS.		
PGC18	O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.		
PGC19	O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.		
PGC20	O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.		
PGC21	O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.		
PGC22	A chefia imediata facilita o compartilhamento de conhecimento entre equipe e alta gestão.		
PGC23	Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução).		

Fonte: elaboração própria com base em Kianto (2008); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018).

Quadro 23 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – codificação do conhecimento.

Variável - Processos de Gestão do Conhecimento		Autor da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Sub-Variável – CODIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO		Kianto (2008)	Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018)
Codificação Item	Pergunta		
PGC24	Eu facilmente encontro os documentos e arquivos necessários ao meu trabalho.		
PGC25	Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.		
PGC26	A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.		
PGC27	O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.		
PGC28	Os sistemas de informação são explorados eficientemente.		

Fonte: elaboração própria com base em Kianto (2008); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018).

Quadro 24 – Escala, codificação e questões relativas a variável Processos de GC – retenção do conhecimento.

Variável - Processos de Gestão do Conhecimento		Autor da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
<b>Sub-Variável – RETENÇÃO DO CONHECIMENTO</b>			
Codificação Item	Pergunta	Kianto (2008)	Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018)
PGC29	Quando um servidor experiente sai, ele é incentivado a transferir e compartilhar seu conhecimento para outros servidores.		
PGC30	Mentoring e coaching (tutoria) são usados para familiarizar os novos servidores às suas tarefas.		
PGC31	O IFMS incentiva o compartilhamento de informações entre os colegas.		

Fonte: elaboração própria com base em Kianto (2008); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Rodriguez-Arias, Cortina, Fernandez e Gomez (2019); Najeeb, Hanif e Hamid (2018).

O quadro 25 apresenta os itens relativos à escala da variável Satisfação no trabalho (SAT).

Quadro 25 – Escala, codificação e questões relativas a variável Satisfação no trabalho.

Variável – Satisfação no Trabalho		Autor(es) da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Codificação Item	Pergunta	Hackman e Oldham (1975)	Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Najeeb, Hanif e Hamid (2018)
SAT1	Eu gosto muito do meu trabalho.		
SAT2	Posso recomendar meu emprego no IFMS para outras pessoas.		
SAT3	O IFMS oferece muitas oportunidades para melhorar a satisfação geral da nossa comunidade de trabalho.		

Fonte: elaboração própria com base em Hackman e Oldham (1975); Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Najeeb, Hanif e Hamid (2018).

O quadro 26 apresenta os itens relativos à escala da variável Desempenho no trabalho (DPT).

Quadro 26 – Escala, codificação e questões relativas a variável Desempenho no Trabalho.

Variável – Desempenho no Trabalho		Autor(es) da escala	Autor(es) que utilizaram a escala
Codificação	Pergunta	Tseng e Huang (2011)	Vratskikh, Masa’deh, Al-Lozi e Maqableh (2016); Masa’deh, Shannak, Maqableh e Tarhini (2017)
Item	O compartilhamento de conhecimento com outros colegas do setor:		
DPT1	aumenta minha eficiência no trabalho.		
DPT2	me ajuda a resolver problemas no trabalho.		
DPT3	me ajuda a realizar minha missão de trabalho.		
DPT4	amplia meu conhecimento.		
DPT5	aumenta a minha vontade de trabalhar com os outros.		
DPT6	aumenta minhas habilidades de resolução de problemas		

Fonte: elaboração própria com base em Tseng e Huang (2011); Vratskikh, Masa’deh, Al-Lozi e Maqableh (2016); Masa’deh, Shannak, Maqableh e Tarhini (2017).

### 2.2.3 Formulação das hipóteses de investigação

A hipótese é uma suposição, colocada como resposta plausível e provisória ao problema de pesquisa formulado (Moresi, 2003), ou seja, da questão geral de investigação; é “um recurso de que se vale o raciocínio humano diante da necessidade de superar o impasse produzido pela formulação de um problema e diante do interesse em adquirir um conhecimento que ainda não se tem” (Barros, 2008, p. 152). O objetivo das hipóteses consiste em “expressar a teoria numa forma passível de ser testada” (Correia & Mesquita, 2014, p. 46). Deste modo, para este trabalho foram formuladas hipóteses, que irão guiar o trabalho utilizando-se de conhecimento anterior expresso na teoria.

Depois da apresentação da questão geral de investigação deste estudo que é: Será que existe alguma influência e relação entre os processos de gestão do conhecimento e a satisfação e desempenho no trabalho dos servidores técnicos administrativos do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - IFMS?, dos objetivos, da revisão da literatura e do modelo teórico, é fundamental analisar quais as hipóteses respectivas propostas neste estudo. Faremos, assim, uma análise – uma a uma - das (relações e) partes (das (sub)variáveis) do modelo de modo sequencial, para suportar as hipóteses a aferir no estudo empírico.

Observando a literatura, encontramos diversos estudos onde a Cultura Organizacional é considerada um dos fatores que impactam a implementação dos Processos de GC nas organizações, tanto públicas, quanto privadas. No que tange a esse apontamento, podemos citar os estudos de Rezvani et al. (2013); Akhavan et al.(2014); Salmani et al.

(2014); Bokharaeian et al. (2014); Afshari et al. (2020), nos quais as hipóteses colocadas em teste nessa relação, apenas um estudo apontou efeitos moderados e, o restante, com efeitos positivos e significativos da cultura organizacional sobre os processos de GC. Considerando não somente a Cultura mas, também, os fatores culturais que a compõe, veem-se neles a capacidade de moldar a capacidade de uma organização, de gerir o seu conhecimento de forma eficaz e de interferir na maneira como os processos de GC são desenvolvidos e aplicados (Donate & Guadamillas, 2010; Centenaro et al., 2016).

Ressalta-se nos estudos recentes de Afshari et al. (2020), onde se obteve um efeito positivo e significativo da cultura organizacional nos processos de GC, que o envolvimento ativo dos funcionários na criação, compartilhamento, aplicação e armazenamento do conhecimento leva a uma gestão eficaz do conhecimento e demonstra como a forte cultura organizacional tem o poder de criar um ambiente no qual a gestão do conhecimento melhora. Para Salmani et al. (2014) na pesquisa desta relação, pontua-se a necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova os processos de GC e capacite os funcionários para acompanhar de forma consistente as mudanças ambientais.

Abordando a influência da Cultura Organizacional constituída por fatores organizacionais tais como colaboração, confiança e aprendizagem, nos processos de GC, existem estudos precedentes realizados na Malásia, por Mohd Noor (2017), que abordaram esta relação e encontraram relações positivas significativas da cultura organizacional na GC. Lee e Choi (2003) igualmente aferiram esta relação na Coreia e, afirmaram através dos estudos, ser a Cultura organizacional, por meio de seus fatores culturais já nominados, preditores significativos dos processos de GC. Considerando os fatores culturais - colaboração e confiança para a Cultura Organizacional -, foi testada a relação com os processos de GC, por Bayasgalan e Chantsaldulam (2017), com funcionários públicos na Mongólia, cujo trabalho relata que a gestão deve focar-se no desenvolvimento de uma cultura organizacional de abertura, de confiança, de colaboração, que apoia os valores e comportamentos, pois a julga como uma ferramenta essencial ao desenvolvimento das organizações.

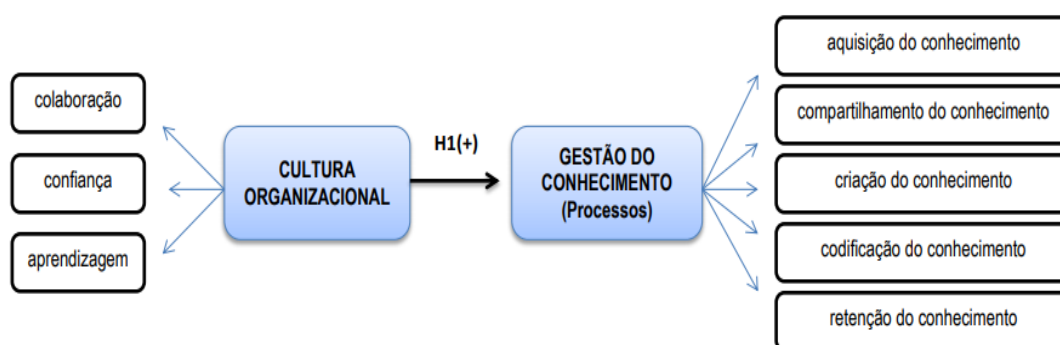
E, considerando ainda, conforme Yafushi et al. (2019), que todas as políticas, práticas e comportamentos presentes nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, emergem de sua cultura organizacional, que é fundamental para o desempenho e sucesso do seu

segmento e sua atuação, procura-se definir uma relação de causa e efeito entre as variáveis Cultura Organizacional e GC. Assim, com base no anterior, propomos a primeira hipótese desta investigação:

**Hipótese H1 (+)** – A Cultura Organizacional do IFMS tem uma relação significativa direta e positiva nos processos de Gestão do Conhecimento.

A hipótese segue representada na Figura 11

Figura 11 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H1(+)



Fonte: elaboração própria

Os processos de GC, na atual era do conhecimento, encontraram condições de trabalho que demonstraram melhorar a satisfação no trabalho dos funcionários. Essa declaração é dos autores Hussin e Mokthar (2018) que realizaram um estudo para identificar a relação entre os processos de GC e a satisfação no trabalho de funcionários de bibliotecas de Instituições de Ensino Superior na Malásia, os quais relatam, que os processos de GC criam estruturas apropriadas no ambiente de trabalho que resultam em melhoria da satisfação no trabalho dos funcionários e aumento do desempenho. Najeeb et al. (2018) e Kumar (2018), igualmente, descobriram que os processos de GC no ambiente de trabalho são significativamente associados à alta satisfação dos funcionários no trabalho.

Na relação dos processos de GC e da satisfação no trabalho, procura-se entender, neste estudo, se os processos de GC, nas suas diversas subescalas e individualidade, estão relacionadas com a satisfação no trabalho.

Neste contexto, Kianto, Vanhala e Heilmann (2016) analisaram a relação de cinco processos de GC com a satisfação no trabalho em funcionários públicos de uma organização municipal Finlandesa. A aquisição do conhecimento, como um dos

processos, segundo os autores, promove o acesso a novos conhecimentos extra-organizacionais, que irão ocasionar uma melhor eficiência na execução das tarefas cotidianas, proporcionando satisfação ao funcionário. Salientam, ainda, que as melhores fontes de aquisição de conhecimento se canalizam, por meio do *feedback* dos clientes, parcerias colaborativas, além de outras.

A relação do processo de aquisição do conhecimento e a satisfação no trabalho foi também analisada nas pesquisas de Alyoubi et al. (2018) e Hussin e Mokhtar (2018), considerando que o processo de captura de novos conhecimentos acaba por aprimorar as habilidades dos funcionários em aprender, gerar inovações mediante novas ideias e, também, aumentar a capacidade de resolução de problemas nas organizações promovendo satisfação mediante a utilização das práticas de GC ligadas a aquisição.

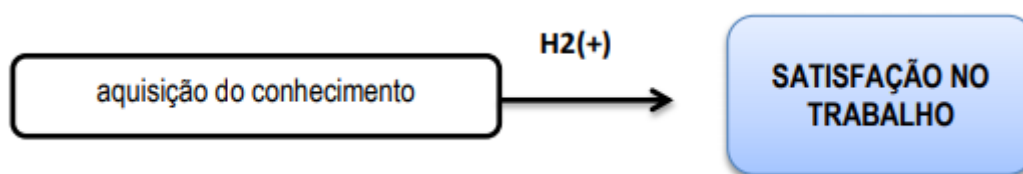
Popa et al.(2018) também investigaram a relação da aquisição do conhecimento com satisfação dos funcionários em vinte organizações do segmento da saúde, incluindo hospitais, farmácias e centros médicos, com a intenção de compreender o poder de influência do processo de aquisição na satisfação dos funcionários da saúde e poder assim melhorar as perspectivas dos próprios funcionários e o desempenho geral das organizações pesquisadas.

Outras pesquisas, nesta mesma perspectiva e com essas mesmas relações, entre as variáveis, foram realizadas em outros segmentos e setores da atividade: com servidores administrativos de Universidades na região do Caribe por Rodriguez-Arias (2018); com funcionários públicos de organização municipal na Eslováquia nas áreas de administração, serviços sociais, educação e cultura, empreendedorismo e serviços técnicos ambientais por Pruzinsky e Mihalcova (2017). Ressalta-se, perante o exposto, a existência de relações positivas e significativas do processo de aquisição do conhecimento na satisfação no trabalho em segmentos variados, tais sejam no setor financeiro no Paquistão, registrados por Najeeb, Hanif e Hamid (2018); em instituição de ensino superior na Malásia, por Hussin e Mohkhtar (2018); por Popa et al. (2018) na Romênia, na área da saúde. Assim, propõe-se a Hipótese 2(+) desta investigação:

**Hipótese H2(+)** – A aquisição do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue representada na Figura 12

Figura 12 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H2(+)



Fonte: elaboração própria

Nas relações que compreendem o processo de compartilhamento do conhecimento e a satisfação no trabalho, Malik e Kanwal (2018, p. 1) expõem que “o apoio organizacional ao compartilhamento de conhecimento promove o comprometimento da aprendizagem e adaptabilidade interpessoal entre a força de trabalho que acaba fundamentando a satisfação no trabalho dos funcionários”. Já a pesquisa de Trivellas et al. (2015), com funcionários de escritórios de Contabilidade na Grécia, em análise desta relação de compartilhamento e satisfação, indicaram que uma cultura de compartilhamento do conhecimento facilita a comunicação, troca de informações, resolução de problemas, trabalho em equipe e propicia o alcance de satisfação no trabalho e, subsequente efetividade.

O estudo com funcionários de cinco grandes universidades, das cinco regiões geográficas da Arábia Saudita foi realizada por Khoualdi e Saleh (2015) no intuito de investigar o impacto da GC na satisfação no trabalho onde, um dos processos de GC relacionados a satisfação nesta pesquisa foi o compartilhamento do conhecimento. Outros estudos estabeleceram, também, esta relação e análise, nomeadamente, de Najeeb, Hanif e Hamid (2018), os quais, apontaram o conhecimento intra-organizacional (que compartilha a aplicação e criação do conhecimento), como fator-chave para promover a satisfação no trabalho dos funcionários; Hussin e Mohktar (2018) que versaram sobre as relações dos processos de criação, retenção, aquisição e compartilhamento do conhecimento com a satisfação no trabalho, encontraram no compartilhamento do conhecimento o mais influente processo para a satisfação no trabalho dos funcionários.

Kianto, Vanhala e Heilmann (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018); Alyoubi et al. (2018) também formularam uma hipótese a ser investigada por meio da relação do processo de compartilhamento do conhecimento e a satisfação no trabalho encontrando relações positivas, influentes e significativas na relação. Relata-se

que os autores Popa et al. (2018), em investigação de hipótese similar em estudos realizados na Romênia, no setor de saúde, não encontraram significância e suporte para a relação. Deste modo, em face do aludido, no intuito de investigarmos essa relação neste estudo formula-se a Hipótese 3(+) desta investigação:

**Hipótese H3(+)** – O compartilhamento do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionado com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue representada na Figura 13

Figura 13 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H3(+)



Fonte: elaboração própria

Considerado essencial para permitir desempenho sustentado em ambientes turbulentos, o processo de GC, nomeadamente, criação do conhecimento e sua relação com a satisfação no trabalho foi investigada e, confirmada a relação positiva das variáveis, por Rodriguez-Arias (2018). Igualmente na pesquisa de Najeeb, Hanif e Hamid (2018), realizada no Paquistão, a hipótese foi suportada atestando a relação entre a criação do conhecimento e a satisfação no trabalho de funcionários do setor bancário. Pruzinsky e Mihalcova (2017), que investigaram também a relação criação do conhecimento x satisfação, alegam que o processo de criação do conhecimento permite ao funcionário a participação em planejamento e desenho das atividades e a utilização de sua criatividade, mas não encontraram suporte para a hipótese realizada.

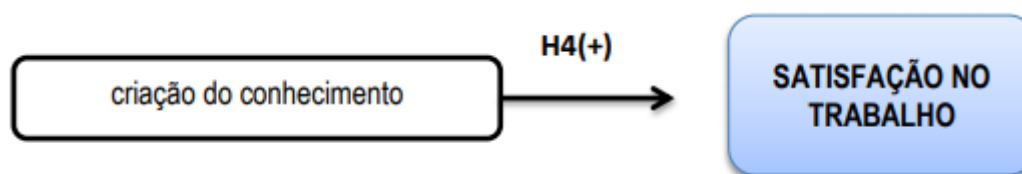
Além dos autores nominados acima, também se encontra na literatura investigações referentes à relação entre estas duas variáveis, nas pesquisas de Kianto et al. (2016); Alyoubi et al. (2018) e Hussin e Mokthar (2018), mas cujas hipóteses não foram suportadas. Tendo em conta o exposto, formula-se a Hipótese 4(+) desta investigação:

**Hipótese H4(+)** – A criação do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.



A hipótese segue representada na Figura 14

Figura 14 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H4(+)



Fonte: elaboração própria

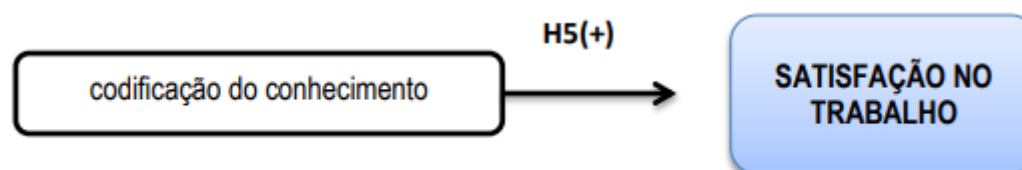
O processo de codificação do conhecimento e sua relação com a satisfação foi alvo de investigação de Kianto et al. (2016), bem como de Rodriguez-Arias (2018). Ambos testaram esta hipótese por meio da relação das duas variáveis a fim de verificar se o processo de codificação, considerado por literários como importante no auxílio dos funcionários a encontrar as informações de que precisam para realizar suas tarefas de forma oportuna e eficaz, era promotor de satisfação no trabalho.

Alyoubi et al. (2018), que levantou a hipótese desta relação em seus estudos na Arábia Saudita com funcionários da Biblioteca Nacional, identificou impacto significativo e acrescenta que a codificação do conhecimento facilita os procedimentos de trabalho e aumenta os sentimentos positivos dos funcionários para com seus empregos. Estudos similares compreendendo a relação entre a variável codificação do conhecimento e a variável satisfação no trabalho foram propostos pelos autores Najeeb, Hanif e Hamid (2018) e Pruzinsky e Mihalcova (2017) e ambos encontraram, igualmente, impacto positivo e significativo na relação entre as variáveis. Com base nestas investigações formula-se a Hipótese 5(+) desta investigação:

**Hipótese H5(+)** – A codificação do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue representada na Figura 15

Figura 15 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H5(+)



Fonte: elaboração própria

A retenção do conhecimento nas organizações requer estratégia por parte dos gestores, pois valiosos conhecimentos saem da organização quando um funcionário a deixa. Para que este conhecimento agregue ao conhecimento organizacional, sendo esse fator um dos principais desafios da GC nas organizações segundo a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC (2017), se fomenta transformar o conhecimento em recurso estratégico, o que é também, posicionamento de Rodriguez-Arias (2018) na investigação da relação do processo de retenção do conhecimento e a satisfação no trabalho dos funcionários.

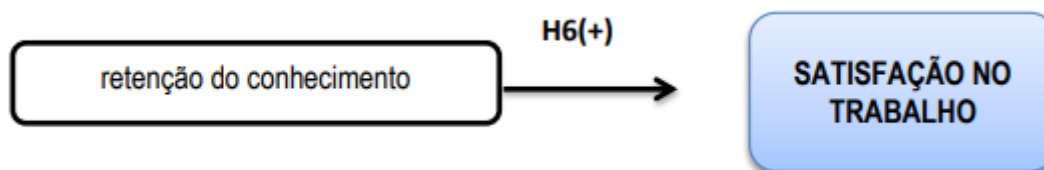
A perda de conhecimento especializado nas organizações pela saída de um funcionário, bem como a rotatividade de pessoal foi considerada prejudicial para as organizações pelos autores Kianto et al. (2016). Em virtude disso, os autores propuseram uma hipótese de análise referente a relação do processo de retenção do conhecimento e a satisfação no trabalho. Com pensamento similar Pruzinsky e Mihalcova (2017), considerando a retenção do conhecimento como um recurso estratégico essencial das organizações, tiveram em sua pesquisa a análise da relação entre estas duas variáveis; situação homóloga com os autores Najeeb, Hanif e Hamid (2018); Alyoubi et al. (2018) e Hussin e Mokthar (2018).

Salienta-se que em todos os estudos em que a relação foi encontrada, ou seja, referente aos autores citados nos dois parágrafos anteriores, as hipóteses da relação retenção x satisfação foram suportadas, atribuindo à retenção do conhecimento um impacto significativo, positivamente relacionado com a satisfação no trabalho. Em face do referido, e, pautados na rotatividade, aposentadoria e absenteísmo ser um grande impasse de difícil resolução nas instituições públicas conforme relatórios do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos do Brasil (DIEESE, 2011), formula-se a Hipótese 6(+) desta investigação:

**Hipótese H6(+)** – A retenção do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue representada na Figura 16

Figura 16 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H6(+)



Fonte: elaboração própria

A relação hipotética que sugere que a GC possui influência no desempenho já foi levantada na literatura por diversos autores, em especial, no que tange ao desempenho organizacional. No entanto, em menor número encontram-se os estudos que abordaram uma relação da GC por meio de seus processos e o desempenho no trabalho dos funcionários em uma visão mais individual. Segundo Bendassoli (2012), o resultado do desempenho individual dos funcionários é condição para o alcance do desempenho organizacional como um todo, acima de tudo, quando os funcionários estejam dispostos a interagir com os demais membros da organização.

Nesse contexto encontram-se pesquisas na literatura que abordam a relação dos processos de GC e o desempenho no trabalho. Recentemente, com o propósito de investigar o impacto dos processos de GC e o desempenho de funcionário em bancos comerciais localizados na província de Irbid, na Jordânia, Shawaqfeh, Alqaiied e Jaradat (2019) aprofundaram os estudos. Os resultados mostraram que existe um impacto estatisticamente significativo para os processos de GC no desempenho de todos os funcionários independente de idade, sexo, formação acadêmica e anos de experiência no banco.

Também Meybodi, Kouhsar e Manshadi (2018) registraram que os processos de GC influenciam positivamente e significativamente o desempenho no trabalho e, que eles são métodos que melhoram o desempenho através da reconstrução e instrução da força de trabalho das organizações.

No entanto, indo mais adiante na relação dos processos de GC e desempenho no trabalho, procura-se entender se os processos de GC, na sua individualidade e sub dimensões, estão associados com o desempenho no trabalho. Para isso seguem os textos enunciativos de suporte e, na sequência, a formulação das hipóteses e suas associações.

O primeiro processo a ser expresso nesta relação hipotética é o da aquisição do conhecimento. Akram e Hilman (2018) em pesquisa direcionada a funcionários de

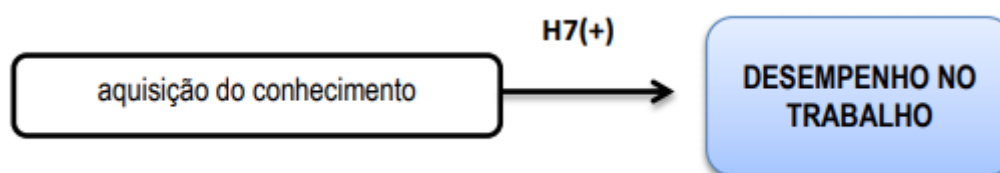
bancos públicos e privados no Paquistão, testaram a hipótese que relaciona o processo de aquisição do conhecimento e o desempenho no trabalho. O resultado aponta que a aquisição do conhecimento possui efeito significativo no desempenho no trabalho, suportando a hipótese levantada e, os autores pontuam, mesmo com resultados positivos, que os bancos do Paquistão devem criar um sistema adequado por meio do qual os funcionários possam adquirir conhecimento de fontes externas e também internas, no intuito de aprimorar suas bases de conhecimento para melhor cumprir suas tarefas.

El-Chaarani e El-Abiad (2020) realizaram um estudo recente no setor bancário Libanês, examinando a relação da GC e o desempenho no trabalho. Dentre os cinco processos de GC analisados, um dos utilizados para analisar a variável de gerenciamento foi o da aquisição do conhecimento e, os resultados apontaram a aquisição do conhecimento como impactante significativa e positivamente no desempenho no trabalho. Outro estudo, igualmente recente, de análise entre estas variáveis, foi realizado por Rodriguez-Arias (2018). O segmento analisado pelo autor foi o educacional, na região do Caribe e, de acordo com uma amostra de servidores administrativos, o resultado não apontou significância do processo de aquisição do conhecimento no desempenho dos administrativos. Dessa forma, propomos como hipótese de investigação neste estudo e com a amostra de servidores técnico-administrativos do IFMS, a Hipótese 7(+):

**Hipótese H7(+)** – A aquisição do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue representada na Figura 17

Figura 17 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H7(+)



Fonte: elaboração própria

Quando o conhecimento entre os funcionários é disponibilizado e compartilhado corretamente ele melhora a capacidade individual do funcionário e lhe proporciona um melhor desempenho (Ahmad et al., 2018). No intuito de analisar o impacto da satisfação

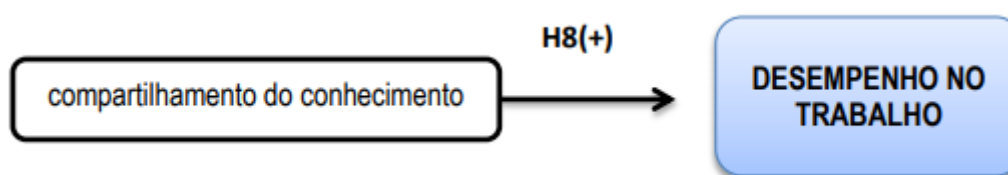
e do processo de GC, nomeadamente, compartilhamento do conhecimento, no desempenho do trabalho dos funcionários do setor de petróleo e gás da Líbia, Saeed (2016) realizou sua pesquisa. Na mesma ideia está o trabalho de Ahmad, Malik e Anwar (2018), quando realizaram estudos com gerentes de tecnologia da informação para examinar a relação do compartilhamento de conhecimento e o desempenho no trabalho em indústria de software no Paquistão.

Sufragando da mesma ideia e relação, Masa´deh et al. (2017) também realizaram a sua pesquisa, com professores universitários, onde tiveram a relação identificada com impacto positivo e significativo. Acrescentam os autores, que o ato de compartilhar conhecimento com outros colegas, aumenta a vontade de colaborar e ampliar conhecimento, bem como aumenta as habilidades de resolução de problemas e aumenta a eficiência do trabalho. Além das pesquisas citadas acima, elegeram as suas investigações sob esta mesma relação entre compartilhamento do conhecimento e desempenho no trabalho os autores El-Chaarani e El-Abiad (2020); Akram e Hilman (2018) e Rodriguez-Arias (2018), este último com hipótese não suportada para a relação. Deste modo, estabelece-se a formulação da Hipótese 8(+) desta investigação:

**Hipótese H8(+)** – O compartilhamento do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionado com o desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue representada na Figura 18

Figura 18 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H8(+)



Fonte: elaboração própria

Considerado como o primeiro passo que caracteriza o processo de GC nas organizações, a criação de conhecimento nasce a partir do conhecimento explícito e tácito dos indivíduos que as compõem (Bligliardi, 2014; Nonaka & Takeuchi, 1995). A relação entre este processo de GC, nomeadamente, criação do conhecimento e o desempenho no trabalho, foi investigado pelos autores Rodriguez-Arias (2018); El-Chaarani e El-Abiad

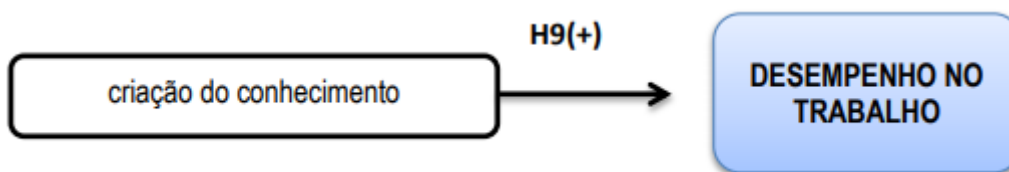
(2020) e Akram e Hilman (2018). O primeiro investigou a relação com servidores administrativos de três Universidades no Caribe não tendo a hipótese suportada. Já, os segundos e terceiros, que investigaram esta relação hipotética com bancários no Líbano e Paquistão, respectivamente, identificaram, por meio de suporte da hipótese, impacto significativo e positivo da criação no desempenho no trabalho de seus funcionários.

Ressaltam, ainda, os autores Akram e Hilman (2018) que os bancos Paquistaneses devem ser mais responsivos com o ambiente em constante mudança, por meio da criação do conhecimento, para a sobrevivência a longo prazo. Deste modo, em consideração a literatura revista formula-se a Hipótese 9(+) desta investigação:

**Hipótese H9(+)** – A criação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue representada na Figura 19

Figura 19 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H9(+)



Fonte: elaboração própria

O processo de codificação do conhecimento baseia-se na disponibilidade de apropriadas ferramentas de tecnologia de informação e comunicação, plataformas e sistemas, juntamente com as habilidades e motivação dos funcionários em usá-los, para explicitar o conhecimento destes, codificá-lo e, após armazená-lo para então fazer uso em sistemas e documentos da organização (El-Chaarani & El-Abiad, 2020).

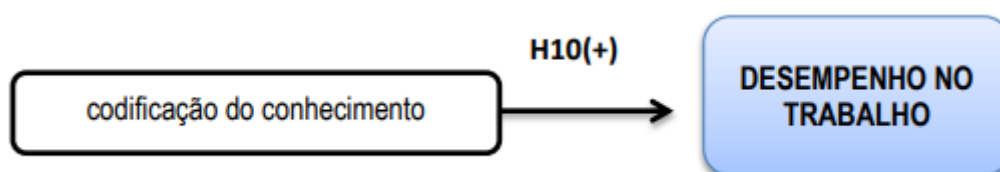
Entendendo a importância que a codificação do conhecimento tem na facilitação da transformação do conhecimento tácito em explícito, para toda a organização, visando o desempenho, os autores El-Chaarani e El-Abiad (2020) e Rodriguez-Arias (2018) realizaram investigação da relação entre codificação do conhecimento e desempenho no trabalho. Os primeiros, com funcionários do setor bancário no Líbano e, os segundos, com funcionários administrativos de Universidade no Caribe. Ambos não registraram influência da codificação do conhecimento no desempenho no trabalho em seus estudos.

Considerando a importância apontada pelos autores e em consonância com a revisão da literatura propomos a Hipótese H10(+) desta investigação:

**Hipótese H10(+)** – A codificação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue apresentada na Figura 20

Figura 20 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H10(+)



Fonte: elaboração própria

Os altos índices de absenteísmo e rotatividade não são só prerrogativa apontada no Relatório de Gestão da Unidade estudada – (IFMS, 2019), pois, no decorrer dos últimos anos, observa-se, também, este comportamento na administração pública Brasileira, como um todo, conforme indicado na pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos - DIEESE (2011). Este fato remete a uma atenção especial por parte das organizações, quanto ao processo de retenção do seu conhecimento. O fato aponta para a necessidade latente da organização em estimular a adoção de estratégias organizacionais orientadas para a CG, de modo a reter e evitar a fuga do capital intelectual. Neste entendimento, Mcdam e Reid (2001) alertam imprescindível a adoção de práticas de GC, com o objetivo de capturar o conhecimento dos servidores e não prejudicar o desempenho no trabalho dos servidores e da organização, como um todo.

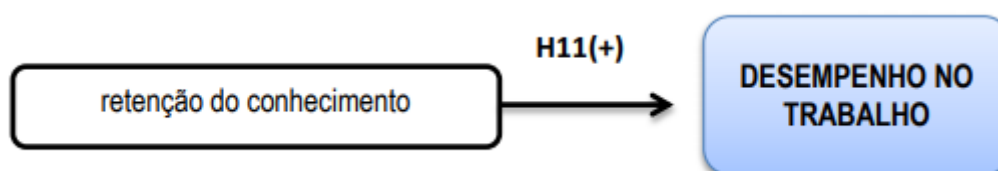
Neste entendimento apontam-se as pesquisas dos autores El-Chaarani e El-Abiad (2020) e Rodriguez-Arias (2018), que investigaram a relação do processo de GC, nomeadamente, a retenção do conhecimento e a sua relação com o desempenho no trabalho. Na pesquisa de El-Chaarani e El-Abiad (2020) a relação mediante a hipótese resultou em um impacto significativo e positivo da retenção do conhecimento no desempenho no trabalho dos funcionários do setor bancário. Acrescenta-se, ainda, que, neste contexto, a retenção foi considerada o processo de maior impacto no desempenho

dentre os processos analisados (aquisição, compartilhamento e criação do conhecimento). Já os estudos de Rodriguez-Arias (2018) a hipótese denotando a relação não foi confirmada. Considerando a revisão da literatura, a Hipótese H11(+) desta investigação propõe o seguinte:

**Hipótese H11(+)** – A retenção do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

A hipótese segue apresentada na Figura 21

Figura 21 – Submodelo de relação relativo à descrição da Hipótese H11(+)



Fonte: elaboração própria

Segundo estudos de Saeed (2016), funcionários satisfeitos com seu trabalho possuem maior probabilidade de compartilhar conhecimento com colegas, no intuito de ampliar a base de conhecimento e atingir mais facilmente as metas organizacionais. Este fato implica, conseqüentemente, um maior desempenho por parte dos funcionários. Nesta vertente, que considera que o desempenho organizacional depende do desempenho individual eficiente e eficaz dos servidores da organização, Olçer e Florescu (2015) realizaram uma pesquisa, com o propósito de investigar se a satisfação no trabalho possui efeitos significativos no desempenho no trabalho de funcionários da grande indústria têxtil na Turquia e, os resultados confirmaram o efeito positivo e significativo da relação.

O pressuposto de que funcionários satisfeitos têm atitudes positivas em relação ao trabalho, foi aferido por Pushpakumari (2008), em pesquisa em organizações privadas no Sri Lanka. Conforme o autor, os benefícios que a organização angaria com um funcionário satisfeito, mostra que isto não só aumenta o seu desempenho, como se reflete em benefícios para a organização; funcionários satisfeitos cumprem jornadas de trabalho, preocupam-se com os objetivos repassados, trabalham eficazmente, possuem lealdade e comprometimento com o trabalho, sugerem novas ideias devido ao



aprimoramento do conhecimento, pelo que, todas estas atitudes positivas acabam por aumentar a qualidade e quantidade de seu próprio desempenho.

Também no Sri Lanka, em 2014, foi analisada por Perera et al. (2014) a relação da satisfação no trabalho com o desempenho no trabalho dos funcionários de dezessete fábricas de confecção de vestuário situadas em zona de livre comércio e os resultados apontaram que a satisfação afeta positivamente o desempenho pois, quando os funcionários estão satisfeitos eles fornecem trabalho eficaz que melhora o desempenho do trabalho na organização.

Já Khan et al. (2012) investigaram se a satisfação teria impacto positivo no desempenho no trabalho dos médicos, enfermeiros e funcionários administrativos de instituições médicas autônomas do Paquistão. Ainda neste país a pesquisa de Shaikh et al. (2012) reforça esta análise e abordagem, mas em nenhum, a hipótese foi confirmada. Ainda Almusaddar et al. (2018), realizaram a investigação da relação satisfação no trabalho x desempenho no trabalho em setor público na Palestina, (Alyoubi et al., 2018) na Arábia Saudita e Inuwa (2016) na Nigéria, todos tendo suas hipóteses confirmando a relação significativa e positiva entre as variáveis nominadas. Conforme conclamado por Inuwa (2016), as empresas privadas e públicas confiam na sua força de trabalho para otimizar a produtividade que, por sua vez, resulta em eficiência organizacional; assim, garantir a satisfação dos funcionários torna-se uma necessidade para todas as organizações. Dessa forma, observada a literatura, formula-se a última hipótese desta investigação:

**Hipótese H12(+)** – Existe relação significativa direta e positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFMS.

A hipótese segue apresentada na Figura 22

Figura 22 – Submodelo de relação relativo à descrição da hipótese H12(+)



Fonte: elaboração própria

## **2.3 O instrumento de medida de coleta de dados**

### **2.3.1 O instrumento de medida e sua elaboração**

O inquérito por questionário é um instrumento de recolha de dados segundo Marconi e Lakatos (2011) e, constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir qualquer treino pessoal e garantir o anonimato (Gil, 2008). O questionário é considerado, ainda, por Gil, uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito, as quais buscam identificar opiniões, sentimentos e interesses dos respondentes. Corroborando com esse pensamento, temos a conceituação por Levano (2018) como um instrumento estruturado, que contém questões que visam à obtenção de dados primários, no qual o objetivo é coletar informações sobre variáveis desconhecidas ou avaliar o conhecimento sobre um determinado assunto.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48) o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche” e, na modalidade de questões fechadas, permite aos participantes a escolha da melhor opção de um conjunto de respostas pré-determinadas (Kumar, 2010), ainda, dentre as suas vantagens, conforme Marconi e Lakatos (2011), destacam-se a economia de tempo; um alcance de um maior número de pessoas; obtenção de respostas mais rápidas e precisas; maior êxito e liberdade de respostas em razão do anonimato e menor risco de distorção pela não influência do pesquisador. Deste modo, com base na revisão da literatura, foi elaborado um questionário, como instrumento para a coleta dos dados da presente pesquisa.

Para o preenchimento das respostas do questionário, foi utilizada para escore de pontuação, uma escala do tipo Likert que forneceu opções relevantes em relação as perguntas e/ou afirmações. Conforme Feitosa et al. (2014) a escala de Likert mede o grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. A ela atribuem-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração, sendo que as declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos, enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos.

O questionário foi composto por uma pequena introdução e dividido em cinco partes. A parte introdutória constou em dar conhecimento ao respondente sobre o tema em estudo, apresentar os objetivos da pesquisa e solicitar a participação e colaboração no

preenchimento e resposta das questões, esclarecendo quesitos sobre os fins da pesquisa, a confidencialidade das respostas e, acima de tudo, a voluntariedade e espontaneidade da participação do inquirido.

Após a parte introdutória ao questionário, o mesmo foi dividido em quatro partes (ver Apêndice I), a saber:

Parte I – composta de 16 questões pré-definidas e fechadas sobre a variável “Cultura Organizacional”, composta pelas sub-variáveis colaboração com 5 questões; confiança com 6 questões e aprendizagem com 5 questões, onde foi utilizada escala Likert de 5 pontos, sendo 1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente;

Parte II - composta por 29 questões pré-definidas e fechadas, referentes à variável “Processos de Gestão do Conhecimento” composta pelas sub-variáveis aquisição do conhecimento com 6 questões; compartilhamento do conhecimento com 7 questões; criação do conhecimento com 8 questões; codificação do conhecimento com 5 questões e a retenção do conhecimento com 3 questões. Foi utilizada, também, uma escala Likert de 7 pontos, sendo 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente;

Parte III – composta por 9 questões pré-definidas e fechadas, formada pelas variáveis “Satisfação no trabalho” com 3 questões e “Desempenho no trabalho” com 6 questões, na qual, foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, sendo 1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente;

Parte IV - composta por questões sóciodemográficas fechadas, ou seja, perguntas sobre informações pessoais dos inquiridos, como sexo, faixa etária, estado civil, formação (habilidade) acadêmica, unidade de atuação (local de trabalho), nível de cargo, tempo na organização e detentor ou não de função gratificada ou cargo de direção.

Ainda acrescenta-se que as escalas que compõem o questionário, na sua totalidade, foram extraídas da literatura internacional. Dessa forma procedeu-se a um processo de tradução-retradução. Inicialmente todos os itens pertencentes as escalas foram traduzidas do inglês para o português e, posteriormente, a versão foi retraduzida para o inglês. Este procedimento foi realizado pela pesquisadora e posto para avaliação de professor de inglês que realizou leves ajustes, com a finalidade de garantir a legibilidade, compreensão, equivalência e significância de todos os itens. Para testar a

tradução, o questionário, na versão em língua portuguesa, foi colocada para apreciação como pré-teste.

### **2.3.2 O pré-teste do questionário**

O pré-teste “é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo assegurar a validade e precisão” (Gil, 2008, p. 134), principalmente, no que tange a clareza e precisão dos termos, forma, desmembramento e ordem das questões. A sua finalidade, segundo este autor, detém-se em especial: detectar possíveis falhas na redação do questionário relativas à complexidade das questões, imprecisão na redação e constrangimento aos respondentes.

Deste modo, antes da realização da aplicação do questionário à população-alvo, ele foi submetido em forma de um pré-teste a seis servidores do IFMS, pertencentes a diferentes hierarquias funcionais (Pró-Reitor; Diretor Executivo; Diretor Sistemico; Coordenador e servidores técnico administrativos) e também quatro docentes que trabalham com Produção Acadêmica, não pertencentes ao quadro de servidores do IFMS.

O pré-teste foi encaminhado, via e-mail, solicitando a colaboração de uma amostra de respondentes, no sentido de analisar se as perguntas do referido questionário eram compreensíveis, claras, coerentes e lógicas, bem como, a indicação de sugestões que julgassem oportunas. Elementos, ressaltados por Marconi e Lakatos (2011) tais como fidedignidade, validade e operatividade foram verificados e respeitados no pré-teste, bem como, a análise de algum possível constrangimento dos respondentes. As respostas dos dez (pré-testes) dos questionários enviados retornaram, apontando pequenas sugestões no que tange a modificações de cunho ortográfico, em sua maioria, mas, sem registro de algum problema significativo, para envio da versão final.

### **2.3.3 Processo de administração do questionário**

Com a versão final do pré-teste foi solicitado, formalmente, por meio do Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP, ao gestor máximo da instituição, autorização para realização da pesquisa. De posse de autorização expressa, providenciou-se o cadastro do questionário, na plataforma *Google Forms*, gerando um inquérito do *google docs*, o qual foi enviado via e-mail aos inquiridos .

No decorrer dos quarenta e três dias que o questionário esteve disponível para resposta, foram realizados três encaminhamentos a todos os técnicos administrativos, com o fito de lembrar e elencar o maior número de respostas possíveis. Como a taxa de resposta se encontrava, apesar dos três encaminhamentos, baixa, foi enviado um e-mail a colegas Diretores de Administração dos Campi do IFMS, salientando a importância que as respostas trariam ao estudo e solicitando auxílio na divulgação do mesmo. Ressalta-se que os envios sempre foram precedidos de mensagem inicial explicativa. O questionário on-line ficou aberto para respostas, entre o mês de agosto e setembro, tendo-se obtido um total de 252 respostas válidas. De imediato procedeu-se, com auxílio do *Software SPSS – Statistical Package for the Social Science* (v. 26.0) e o *SPSS/AMOS* (v. 26.0), a análise dos dados.

## **2.4 Unidade de análise, população alvo e a seleção da amostra**

### **2.4.1 Unidade de análise**

A unidade de análise deste estudo é uma instituição pública de ensino denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) cuja missão é “promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissionais humanistas e inovadores, com vista a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional” (IFMS, 2019, p. 10). Foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 dezembro de 2008, quando o Ministério da Educação (MEC) reestruturou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Esta rede é formada por 38 Institutos Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica, 24 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II.

A Lei Federal que criou o IFMS foi de fundamental importância para a expansão da educação profissional pública e gratuita, pois, representou o início de uma história de compromissos com a educação profissional, com o desenvolvimento humano e cultural da população brasileira, em especial, no Estado de Mato Grosso do Sul, porque até então, o Estado contava com três universidades públicas, sendo duas federais e uma estadual, mas, no campo da oferta de Educação Profissional, o IFMS configura-se, desde então, como única. Além do ganho, já exposto e primordial à classe discente, o Estado como um todo, foi beneficiado com a oferta de empregos de docentes e técnicos

administrativos, mediante os concursos públicos realizados, e contratações de empresas para serviços tercerizados, incrementando a vida financeira de toda a região.

O IFMS têm natureza jurídica de autarquia com uma estrutura multi campi. É uma instituição com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático pedagógica e disciplinar. Está inserida no Estado de Mato Grosso do Sul que se localiza na região Centro-Oeste do Brasil. Faz limite com cinco estados brasileiros: Mato Grosso (norte), Goiás e Minas Gerais (nordeste), São Paulo (leste) e Paraná (sudoeste); e dois países sul-americanos: Paraguai (sul e sudoeste) e Bolívia (oeste). Oferece cursos técnicos de nível médio, graduação, pós-graduação, educação a distância, além de qualificação profissional nos dez municípios do Estado com uma abrangência, ao tempo deste estudo, de aproximadamente dez mil alunos.

Seu quadro de servidores é formado por duas carreiras: a de técnico administrativo e a de docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e, ao tempo deste estudo, composto por 1.124 servidores efetivos, entre os quais, 476 do sexo feminino e 648 do sexo masculino e onde 57,38% compreendem a faixa etária de 30 a 39 anos, uma população relativamente jovem. Deste quantitativo total, 577 são servidores técnico-administrativo e 547 docentes (IFMS, 2019, p.22).

#### **2.4.2 População alvo e a seleção da amostra**

Conforme conceituações de Colas et al. (2009) para a população-alvo, acessível e amostra, tem-se que a população alvo, ou universo como também é chamada, é a série real ou hipotética de elementos que compartilham características definidas e que estão vinculados ao problema de pesquisa; a população acessível é um conjunto definido, limitado e acessível da população alvo que forma a referência para a escolha da amostra; e, no que se refere a amostra, esta é caracterizada pelo o conjunto de indivíduos extraídos da população acessível.

Sendo assim, a população alvo do presente estudo compreende a totalidade dos servidores técnico administrativos da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, a qual o IFMS é uma das 64 instituições que compõe esta Rede, e que perfaz um quantitativo total de 35.273 servidores técnico-administrativos. Acessar o quantitativo da população alvo quando ele é expressivo é difícil, segundo Curado et al. (2014) então, recorre-se a grupos mais restritos, os quais são chamados de população

acessível, de onde é determinada a amostra, ou seja, um subconjunto da população-alvo que vai ser usado no estudo para que seja representativa desta população.

Quanto a população acessível deste estudo, esta é composta por 577 servidores técnicos administrativos pertencentes ao quadro de servidores do IFMS, que encontram-se lotados nos 10 Campi e Reitoria conforme a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Distribuição da população acessível

Localização	Quantidade de técnicos administrativos
Reitoria (Campo Grande)	152
Aquidauana	45
Campo Grande	79
Corumbá	42
Coxim	43
Dourados	36
Jardim	21
Naviraí	31
Nova Andradina	41
Ponta Porã	44
Três Lagoas	43
<b>Total</b>	<b>577</b>

Fonte: elaboração própria

A composição desta população acessível abrange as mais diversas faixas etárias e tempo de serviço na instituição, está geograficamente localizada em dez municípios do estado de Mato Grosso do Sul e é distribuída sob diversos cargos profissionais que, por sua vez, são divididos em três níveis do plano de carreira, conforme quadro abaixo.

Quadro 27 – Cargos profissionais da população acessível distribuídos nos respectivos níveis.

NÍVEL C (fundamental)	NÍVEL D (médio)	NÍVEL E (superior)
assistente de alunos, auxiliar administrativo e auxiliar de biblioteca.	assistente administrativo, diagramador, técnico em agropecuária, técnico audiovisual, técnico em contabilidade, técnico em edificações, técnico de laboratório área (alimentos e laticínios, biologia, eletrotécnica, informática, química e física), técnico de tecnologia da informação, técnico em enfermagem, técnico em mecânica, técnico em secretariado e tradutor e intérprete de linguagem de sinais	administrador, arquiteto e urbanista, arquivista, assistente social, analista de tecnologia da informação, auditor, bibliotecário-documentalista, contador, economista, enfermeiro área, engenheiro área, engenheiro de segurança do trabalho, engenheiro agrônomo, jornalista, médico veterinário, nutricionista, pedagogo área, psicólogo área, programador visual, relações públicas, revisor de textos, secretário executivo, técnico em assuntos educacionais e tecnólogo-formação.

Fonte: elaboração própria

Devido não ser possível acessar toda a população alvo, recorreu-se ao método não probabilístico por conveniência, que nos estudos de Levano (2018) pontua-se como uma

amostra que seleciona participantes que podem ser acessados facilmente. Também sufraga desta opinião Oliveira (2011), o qual relata que nesta modalidade, retira-se a amostra de uma parte que seja prontamente acessível e que deve ser utilizada, em especial, em estudos de pequena escala que precedam grandes investigações.

No nosso estudo, a amostra correspondeu a 252 respostas válidas ao questionário, ou seja, 43,67% da população acessível, correspondentes a 252 técnico administrativos respondentes pertencentes ao quadro de servidores do IFMS, conforme demonstrado na Tabela a seguir.

Tabela 2 – Distribuição da amostra

Localização	Quantidade de técnicos administrativos (população acessível)	Quantidade de técnicos administrativos (amostra)
Reitoria (Campo Grande)	152	80
Aquidauana	45	13
Campo Grande	79	28
Corumbá	42	14
Coxim	43	16
Dourados	36	18
Jardim	21	12
Naviraí	31	12
Nova Andradina	41	07
Ponta Porã	44	25
Três Lagoas	43	27
<b>Total</b>	<b>577</b>	<b>252</b>
<b>Percentual</b>	<b>100%</b>	<b>43,67%</b>

Fonte: elaboração própria

Embora o *link* para resposta ao questionário tenha sido disponibilizado a 577 servidores técnico administrativos (população acessível), a decisão de resposta ficou a critério dos inquiridos, não garantindo a probabilidade de todos os membros da população acessível integrarem a amostra. Em pesquisa de Laros (2012) ele cita percepção de autores sobre o quantitativo de amostra mínima em análises fatoriais, tais como: Crocker e Algina (1986) - indicam como regra geral usar 10 pessoas por variável, com um mínimo de 100 pessoas na amostra total; O autor Gorsuch (1983) - aponta mínimo 5 participantes por variável e uma amostra geral de pelo menos 200 pessoas; Guadagnoli e Velicer (1988) - argumentam que nenhuma base teórica ou empírica existe para recomendações de relação entre o número de participantes e o número de variáveis; sugerem ainda que o tamanho desejado de uma amostra depende do tamanho das cargas fatoriais obtidas, por exemplo, para cargas fatoriais em torno de 0,80, obtêm-se soluções fatoriais altamente



estáveis em amostras de 50 pessoas, já para cargas em torno de 0,40, necessita-se em torno de 300 pessoas para atingir soluções estáveis.

Ainda citados por Laros (2012) e corroborando com a opinião de Guadanoli e Velicer (1988) o autor Wolins (1995) afirma a não existência de amostra mínima para efetuar análise fatorial com um determinado número de variáveis e, complementa como sendo incorreto supor, que estudos fatoriais que envolvem um grande número de variáveis, requerem amostras maiores do que estudos com menos variáveis. Na análise de Comrey e Lee (1992) apresenta-se uma classificação em relação a análise fatorial, tais sejam: amostras de 50 como muito inferiores; 100 inferiores; 200 como razoáveis; 300 como boas; de 500 como muito boas e de 1000 como excelentes.

Assim posto e para melhor expressar o conceituado neste subcapítulo, segue um quadro resumo da população-alvo, acessível e amostra do estudo.

Tabela 3- Resumo da população e amostra do estudo

População-alvo	35.273 servidores técnico administrativos da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – SETEC/MEC
População acessível	577 servidores técnico administrativos do IFMS
Amostra	252 servidores técnico administrativos do IFMS

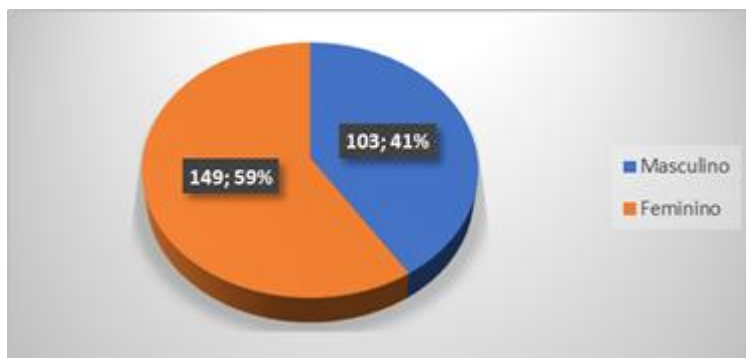
Fonte: elaboração própria com base em Coutinho (2016)

## 2.5 Caracterização da amostra

### 2.5.1 Gênero

A amostra do nosso estudo é composta por 252 técnicos administrativos na sua maioria do sexo feminino (n=149; 59%), e, em sua minoria do sexo masculino (n=103; 41%), conforme podemos verificar na Figura 23.

Figura 23 – Distribuição dos participantes por gênero

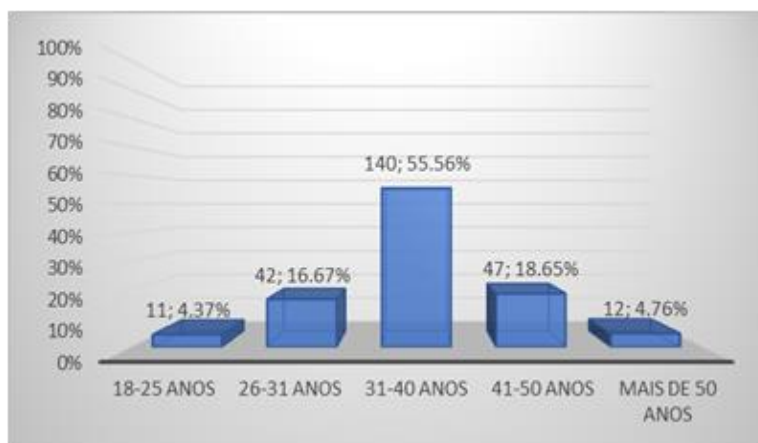


Fonte: elaboração própria

### 2.5.2 Faixa etária

No que tange a idade dos participantes, os dados obtidos revelam que a faixa etária dos 31 a 40 anos (n=140; 55,56%) é o percentual da maioria dos respondentes, seguido da faixa dos 41 a 50 anos (n=47; 18,65%) e 26 a 30 anos (n=42; 16,67%). Em menor proporção encontram-se os técnicos administrativos cuja faixa etária compreende mais de 51 anos (n=12; 4,76%), e os de 18 a 25 anos (n=11; 4,37%).

Figura 24 – Distribuição dos participantes por faixa etária



Fonte: elaboração própria

### 2.5.3 Estado civil

Por meio Da Figura 25 observa-se que a maior parte dos respondentes são casados (n=124; 49,21%), existindo, porém, uma elevada proporção de solteiros (n=89; 35,32%). Em união estável, divorciados e separados, seguem as menores representatividades, na sequência.

Figura 25 – Distribuição dos participantes por estado civil

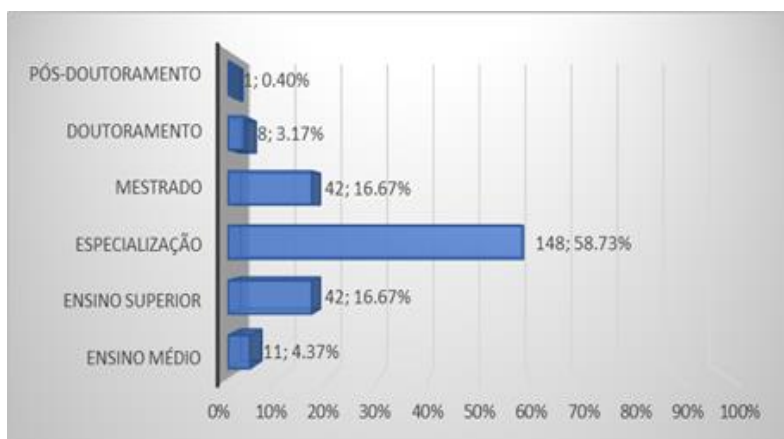


Fonte: elaboração própria

### 2.5.4 Formação/habilitação acadêmica

No que respeita as habilitações acadêmicas, a maioria dos respondentes da amostra possui especialização (n=148; 58,73%), empatados vêm na sequência os níveis de ensino superior e de mestrado (n=42; 16,67%) cada. Um número mais reduzido tem habilitações acadêmicas mais elevadas ao nível de doutoramento (n=8; 3,17%) ou pós-doutoramento (n=1; 0,40%).

Figura 26 – Distribuição dos participantes por Formação Acadêmica

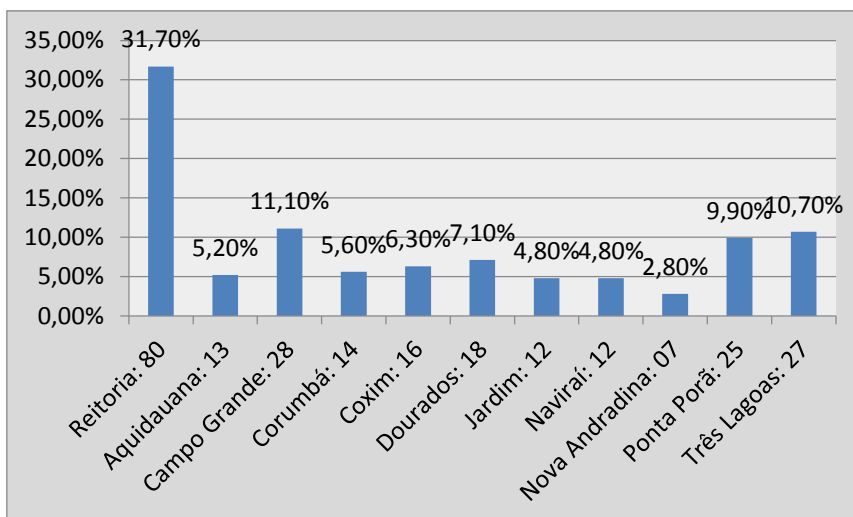


Fonte: elaboração própria

### 2.5.5 Unidade de atuação

A maior parte dos técnicos administrativos respondentes atua em atividades administrativas na Reitoria do IFMS (n=80; 31,70%), e a menor participação de respondentes foi da Unidade de Nova Andradina do IFMS (n= 7; 2,80%).

Figura 27 – Distribuição dos participantes por Unidade de Atuação

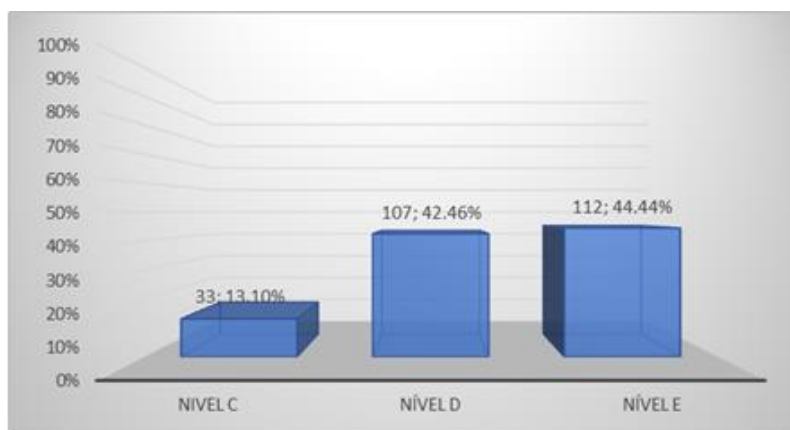


Fonte: elaboração própria

### 2.5.6 Nível de cargo

Os dados da Figura 28 revelam que existe um equilíbrio entre o nível “D”(cargos de nível médio) (n=107; 42,46%) e “E”(cargos de nível superior) (n=112; 44,44%) quanto ao cargo de ingresso dos respondentes, no entanto, apenas (n=33; 13,10%) pertencentes ao Nível “C”(cargos de nível fundamental).

Figura 28 – Distribuição dos participantes por Cargo de Ingresso

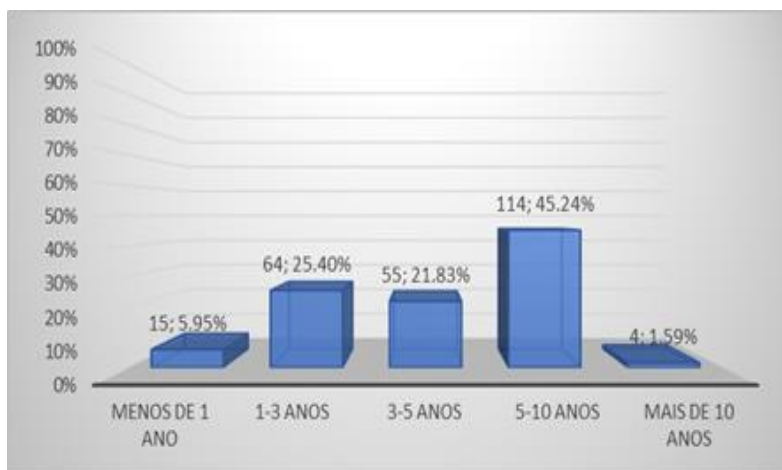


Fonte: elaboração própria

### 2.5.7 Tempo de trabalho na organização

Quanto ao tempo de serviço na organização (Figura 29), nota-se que (n=114; 45,24%) dos técnicos administrativos respondentes possuem de 5 a 10 anos de trabalho no IFMS e, apenas (n=4; 1,59%) tem mais de 10 anos de serviço na organização.

Figura 29 – Distribuição dos participantes por Tempo de Trabalho na organização

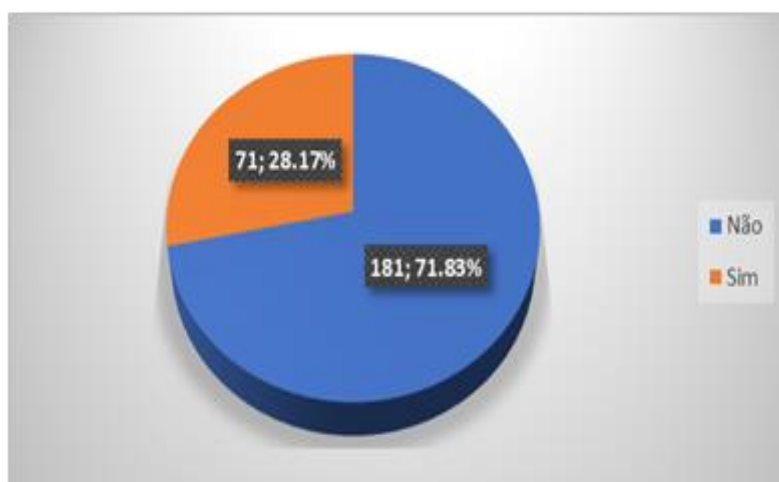


Fonte: elaboração própria

### 2.5.8 Função gratificada

Por meio da análise dos dados coletados verificou-se que a maior parte dos técnicos administrativos respondentes não possuem funções gratificadas (n=181; 71,83%), isto é, não ocupam cargos relativos a coordenações em geral.

Figura 30 – Distribuição dos participantes por Função Gratificada (FG)

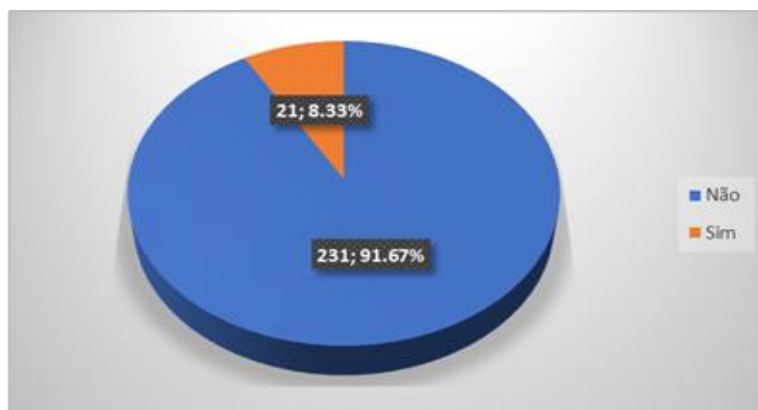


Fonte: elaboração própria

### 2.5.9 Cargo de direção

Por fim, a maior parte dos técnicos administrativos respondentes (n=231; 91,67%) não possui cargos diretivos mais elevados na instituição tais como de Pró-Reitores e Diretores.

Figura 31 – Distribuição dos participantes por Cargo de Direção (CD)



Fonte: elaboração própria

## 2.6 Procedimentos de análise dos dados

O ato de analisar os dados, segundo Gil (2008), tem o propósito de os organizar e resumi-los de forma a possibilitar o provimento de respostas ao problema proposto para a investigação; já a interpretação e discussão dos dados, segundo o mesmo autor, se configura como o sentido mais amplo das respostas, o que é possível, mediante a ligação com estudos anteriormente realizados e/ou conhecimentos obtidos. Dessa forma, a fim de que se possa analisar e discutir os resultados da pesquisa, iniciar-se-á por explanar, de forma geral, os procedimentos realizados para a análise dos dados.

A recolha de amostra não probabilística, resultante da aplicação do questionário, foi submetida a um conjunto de análises estatísticas. Começamos por realizar a apresentação das características da amostra do estudo. Para avaliar as propriedades psicométricas das escalas de avaliação, realizou-se a análise da validade das escalas, iniciando-se pela análise fatorial exploratória. Segundo Oliveira (2014), a análise fatorial exploratória é utilizada para determinar o número de variáveis latentes contínuas necessárias para explicar as correlações entre um conjunto de variáveis observadas e, a validade, refere-se à propriedade de um instrumento em medir exatamente o que se propõe (Souza et al., 2017). Dessa forma, nesta análise, os valores de *Kaiser Meyer*

*Olkin* - KMO e Teste de *Bartlett* foram utilizados, a fim de avaliar a adequação do tamanho amostral e da análise fatorial.

Também foi realizada a análise fatorial confirmatória para confirmar a validade da estrutura fatorial obtida na análise fatorial exploratória. A análise confirmatória parte de um conjunto de hipóteses propostas, em que fatores foram determinados anteriormente através da análise exploratória ou em modelo baseado na teoria (Oliveira, 2014). Na análise fatorial confirmatória, os índices de ajuste considerados foram: a razão entre o qui-quadrado: ( $X^2$ ), que representa um teste de significância da função de discrepância minimizada durante o ajustamento do modelo e (gl): graus de liberdade = ( $X^2$ /gl); a raiz média quadrática dos erros de aproximação (RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*) que estima quão bem os parâmetros do modelo reproduzem a covariância; o índice de ajustamento normalizado (NFI – *Normed Fit Index*) que mede o ajustamento relativo do modelo através da comparação da não centralidade de acordo com os graus de liberdade; o índice de ajuste comparativo (CFI – *Comparative Fit Index*), que analisa o ajuste do modelo, examinando a discrepância entre os dados e o modelo hipotético; e, o índice de qualidade de ajustamento (GFI – *Goodness-of-fit Index*) que é uma medida de ajuste entre o modelo hipotético e a matriz de covariância observada (Hair et al., 2010; Marôco, 2010; Kline, 2013; Stacciarini & Pace, 2017).

Ainda na análise da validade das escalas foram efetuadas as análises convergente e divergente das escalas de avaliação. Na análise de validade convergente foi utilizada a variância extraída média (VEM), na qual é considerado satisfatório resultados superiores a 0.5 e, na análise da validade divergente, assume-se a validade quando o seu resultado (*loading*) é superior ao produto dos *loadings* com outras escalas (Marôco, 2010).

Na mensuração da fiabilidade das escalas obtidas, utilizou-se o *Alfa de Cronbach*, que é o índice que mede a consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si e, também foi utilizado o índice de fiabilidade compósita, que estima a consistência interna dos itens relativos ao fator, indicando o grau em que estes itens são consistentemente manifestações do fator (Hair et al., 2010; Cunha et al., 2017).

Após a análise da validade e fiabilidade fatorial das escalas passou-se a analisar a sensibilidade fatorial de cada uma das escalas de avaliação (processos de GC, cultura organizacional, satisfação e desempenho no trabalho). Foi realizada a análise descritiva

dos resultados do questionário através da análise das medidas de tendência central (média e mediana), de dispersão (desvio padrão mínimo e máximo) e de distribuição (coeficiente de simetria e curtose) e também obtidas as medidas de tendência central e de dispersão das relações entre as escalas de avaliação e as variáveis sociodemográficas.

Por fim, realizou-se o teste de estatística inferencial, testando as hipóteses e modelos estruturais do estudo, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) que é uma técnica de análise estatística confirmatória, amplamente utilizada nas Ciências Humanas e Sociais e que pode ser vista como uma combinação de análise fatorial e regressão (Neves, 2018).

Para melhor demonstrar os índices de ajustamento (Tabela 4) e os índices de consistência interna, onde o *Alfa de Cronbach* e a Fiabilidade Compósita assumem os mesmos valores de referência (Tabela 5), apresentamos demonstrativos a seguir, que exibem o intervalo de valores para aceitação, que foram utilizados nas análises exploratória, confirmatória e de fiabilidade do estudo.

Tabela 4- Índices de ajustamento

ÍNDICES	AJUSTAMENTO
KMO ( <i>Kaiser Meyer Olkin</i> )	Entre 0.5 e 1
Teste de <i>Bartlett</i>	<0.5
$\chi^2/gl$ (qui-quadrado/graus de liberdade)	>5 – ajustamento mau 2 e 5 – ajustamento sofrível 1 e 2 – ajustamento bom < 1 – ajustamento muito bom
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i> )	>0.10 – ajustamento inaceitável 0.05 e 0.10 – ajustamento bom <0.05 – ajustamento muito bom
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	< 0,8 – ajustamento mau
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0.8 e 0.9 – ajustamento sofrível
GFI ( <i>Goodness-of-fit Index</i> )	0.9 e 0.95 – ajustamento bom >0.95 – ajustamento muito bom

Fonte: adaptado de Hair et al. (2010); Marôco (2010); Kline (2013); Stacciarini e Pace (2017).



Tabela 5 - Índice de consistência interna

ÍNDICE	VALORES
<i>Alfa de Cronbach</i>	> 0.9 – muito boa 0.8 a 0.9 – boa 0.7 a 0.8 – razoável 0.6 a 0.7 – fraca 0.6 - inaceitável

Fonte: Marôco (2014)

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

Este capítulo faz a apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos através do questionário da pesquisa, os quais foram tratados por meio do *Software SPSS - Statistical Package for the Social Science* (versão 26.0) e *SPSS/AMOS* (versão 26.0). O conteúdo aqui apresentado é constituído pela análise da validade e fiabilidade das escalas de avaliação utilizadas, análise descritiva (sensibilidade fatorial) das escalas de avaliação, análise correlacional, teste de estatística inferencial a fim de verificar a correlação entre as variáveis, confirmando ou rejeitando as hipóteses que foram levantadas com base na revisão da literatura e, por fim apresenta-se a discussão dos resultados obtidos.

### **3.1 Análises da validade fatorial das escalas**

#### **3.1.1 Escala de Processos de Gestão do Conhecimento**

Uma vez que a escala de processos de GC não se encontra, ainda validada para a população brasileira, foi necessário realizar uma análise fatorial exploratória no sentido de verificar qual a estrutura fatorial ideal para a amostra do nosso estudo. Neste sentido, foi, inicialmente, realizada a análise com a seleção automática de fatores mediante o pressuposto do valor próprio (*eigenvalue*) superior a 1. Também foram analisados os valores de KMO e do teste de *Bartlett* obtidos, de modo a verificar se a correlação existente entre os itens permite a realização deste processo de análise fatorial. De acordo com o valor de KMO (0.94) e do teste de *Bartlett* (5140.69,  $p=0.000$ ), é possível a realização deste tipo de análise com os dados da nossa amostra.

Nesse sentido, e considerando os resultados da tabela 6, podemos verificar que foram inicialmente extraídos 4 fatores explicativos de 63.33% da variância total. E, considerando o critério de exclusão de itens que saturem em mais que um fator, foram excluídos os itens: “4. O IFMS oferece um ambiente aberto para ajudar os servidores a adquirirem novo conhecimento”, “12. Eu acho fácil comunicar e cooperar com servidores de outros setores/unidades organizacionais e funções”, “13. Existe uma cooperação mútua entre os vários setores/unidades organizacionais e funções.”, “15. Diferentes opiniões são respeitadas e ouvidas no IFMS.” e “17. Os servidores são encorajados a buscar ativamente informações fora do IFMS.”

Tabela 6 – Estrutura fatorial inicial dos itens da escala de processos de GC (1ª versão)

Itens Processos de GC	H <sup>2</sup>	Loadings			
		1	2	3	4
3. O IFMS contrata/admite novos servidores como fonte de aquisição de novo conhecimento.	0,35	0,51			
4. O IFMS oferece um ambiente aberto para ajudar os servidores a adquirirem novo conhecimento.	0,57	0,47			0,46
5. No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.	0,72				0,74
6. No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.	0,73				0,72
7. No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.	0,61				0,62
8. No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.	0,55				0,61
9. A comunicação com outros servidores do meu grupo de trabalho é eficiente e benéfica.	0,63		0,62		
10. Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.	0,73		0,80		
11. Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.	0,67		0,68		
12. Eu acho fácil comunicar e cooperar com servidores de outros setores/unidades organizacionais e funções.	0,52	0,45	0,55		
13. Existe uma cooperação mútua entre os vários setores/unidades organizacionais e funções.	0,66	0,60	0,50		
14. Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.	0,73		0,75		
15. Diferentes opiniões são respeitadas e ouvidas no IFMS.	0,64	0,56	0,52		
16. Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.	0,57	0,65			
17. Os servidores são encorajados a buscar ativamente informações fora do IFMS.	0,64	0,62			0,40
18. O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.	0,74	0,76			
19. O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.	0,73	0,74			
20. O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.	0,70	0,75			
21. O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.	0,63	0,76			
22. A chefia imediata facilita o compartilhamento de conhecimento entre equipe e alta gestão.	0,43	0,44			
23. Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução).	0,55	0,67			
24. Eu facilmente encontro os documentos e arquivos necessários ao meu trabalho.	0,64			0,66	
25. Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.	0,74			0,72	
26. A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.	0,56			0,62	
27. O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.	0,71			0,77	
28. Os sistemas de informação são explorados eficientemente.	0,69			0,73	
29. Quando um servidor experiente sai, ele é incentivado a transferir e compartilhar seu conhecimento para outros servidores.	0,58	0,62			
30. Mentoring e coaching (tutoria) são usados para familiarizar os novos servidores às suas tarefas.	0,60	0,70			
31. O IFMS incentiva o compartilhamento de informações entre os colegas.	0,63	0,61			
% de variância específica		24.96%	14.28%	12.39%	11.70%
% de variância total		63.33%			
KMO		0.94			
Teste de Bartlett (p)		5140.69 (0.000)			

Fonte: elaboração própria

Após uma série de análises fatoriais realizadas, em que foram retirados itens que saturavam em mais que um fator, que não tinham *loadings* adequados (<0.40) ou que não tinha ligação conceitual com o fator que representavam, foi obtida a seguinte estrutura fatorial final (Tabela 7), que explica 69.74% da variância total da escala, na qual, a presente escala fica assim definida por 4 fatores, que são:

Fator 1 – Criação (itens 16, 18, 19, 20, 21, 23) que explica 21.80% da variação total da escala

Fator 2 – Compartilhamento (itens 9,10,11,14) que explica 16.85% da variação total da escala

Fator 3 – Codificação (itens 24, 25, 26, 27, 28) que explica 15.78% da variação total da escala

Fator 4 – Aquisição (itens 5, 6, 7, 8) que explica 15.31% da variação total da escala

Salienta-se que as comunalidades obtidas ( $H^2$ ) dos itens da escala são todas adequadas (>0.50), bem como os *loadings* que explicam o grau de saturação de cada item ao fator a que pertencem (>0.40).

Tabela 7 – Estrutura fatorial final dos itens da escala de processos de GC (1ª versão/extração final)

Itens de Processos de GC	$H^2$	Loadings			
		1	2	3	4
5. No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.	0.69				0.72
6. No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.	0.76				0.78
7. No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.	0.65				0.65
8. No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.	0.55				0.64
9. A comunicação com outros servidores do meu grupo de trabalho é eficiente e benéfica.	0.69			0.70	
10. Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.	0.82			0.86	
11. Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.	0.74			0.75	
14. Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.	0.71			0.72	
16. Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.	0.60	0.67			
18. O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.	0.78	0.78			
19. O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.	0.76	0.75			
20. O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.	0.73	0.78			
21. O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.	0.70	0.80			
23. Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução).	0.60	0.71			
24. Eu facilmente encontro os documentos e arquivos necessários ao meu trabalho.	0.67		0.68		
25. Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.	0.75		0.73		
26. A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.	0.58		0.65		

27. O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.	0.74	0.79		
28. Os sistemas de informação são explorados eficientemente.	0.69	0.73		
% de variância específica		21.80%	16.85%	15.78%
% de variância total		69.74%		
KMO		0.91		
Teste de Bartlett (p)		3233.65 (0.000)		

Fonte: elaboração própria

Porém, e uma vez que a escala original era constituída por 5 fatores e não 4, foi realizada uma outra análise fatorial exploratória com a extração manual de 5 fatores. De acordo com a tabela 8, podemos verificar que o conjunto de fatores extraídos explicam 66.43% da variância total.

Nesta nova extração notamos que os itens “4. O IFMS oferece um ambiente aberto para ajudar os servidores a adquirirem novo conhecimento”, “9. A comunicação com outros servidores do meu grupo de trabalho é eficiente e benéfica.”, “12. Eu acho fácil comunicar e cooperar com servidores de outros setores/unidades organizacionais e funções.”, “13. Existe uma cooperação mútua entre os vários setores/unidades organizacionais e funções.” e “15. Diferentes opiniões são respeitadas e ouvidas no IFMS.” saturam em mais que um fator pelo que foram excluídos tendo sido realizada uma nova análise fatorial sem os mesmos.

Tabela 8 - Estrutura fatorial inicial dos itens da escala de processos de GC (2ª versão)

Itens de Processos de GC	H <sup>2</sup>	Loadings				
		1	2	3	4	5
3. O IFMS contrata/admite novos servidores como fonte de aquisição de novo conhecimento.	0.44	0,55				
4. O IFMS oferece um ambiente aberto para ajudar os servidores a adquirirem novo conhecimento.	0.58	0,48		0,42		
5. No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.	0.75			0,76		
6. No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.	0.76			0,74		
7. No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.	0.68			0,66		
8. No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.	0.57			0,57		
9. A comunicação com outros servidores do meu grupo de trabalho é eficiente e benéfica.	0.65		0,60		0,41	
10. Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.	0.74		0,80			
11. Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.	0.67		0,68			
12. Eu acho fácil comunicar e cooperar com servidores de outros setores/unidades organizacionais e funções.	0.59	0,41	0,57			
13. Existe uma cooperação mútua entre os vários setores/unidades organizacionais e funções.	0.70	0,57	0,52			
14. Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.	0.74		0,74			
15. Diferentes opiniões são respeitadas e ouvidas no IFMS.	0.63	0,56	0,53			
16. Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.	0.59	0,63				

17. Os servidores são encorajados a buscar ativamente informações fora do IFMS.	0,65	0,62					
18. O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.	0,75	0,74					
19. O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.	0,75	0,72					
20. O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.	0,72	0,74					
21. O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.	0,64	0,76					
22. A chefia imediata facilita o compartilhamento de conhecimento entre equipe e alta gestão.	0,46	0,47					
23. Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução).	0,55	0,67					
24. Eu facilmente encontro os documentos e arquivos necessários ao meu trabalho.	0,74			0,72			
25. Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.	0,80			0,72			
26. A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.	0,58			0,57			
27. O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.	0,78				0,71		
28. Os sistemas de informação são explorados eficientemente.	0,83				0,78		
29. Quando um servidor experiente sai, ele é incentivado a transferir e compartilhar seu conhecimento para outros servidores.	0,64	0,65					
30. Mentoring e coaching (tutoria) são usados para familiarizar os novos servidores às suas tarefas.	0,61	0,71					
31. O IFMS incentiva o compartilhamento de informações entre os colegas.	0,68	0,63					
% de variância específica			24,82%	14,35%	11,18%	9,14%	6,93%
% de variância total			66,43%				
KMO			0,94				
Teste de Bartlett (p)			5140,69 (0,000)				

Fonte: elaboração própria

Dessa forma, após uma série de análises fatoriais em que foram excluídos itens com saturação em mais que um fator ou com saturação fatorial inadequada ( $Loadings < 0,40$ ), foi obtida uma solução fatorial final com a estrutura apresentada na tabela 9.

Nesta nova extração os itens “27. O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.” e “28. Os sistemas de informação são explorados eficientemente” se encontram desenquadrados do fator a que deviam pertencer em termos conceituais (neste caso junto com os itens do fator 4), assim sendo procedeu-se às suas exclusões, optando por uma estrutura fatorial definida apenas por 4 fatores em detrimento da solução original de 5 fatores.

Tabela 9 - Estrutura fatorial dos itens da escala de processos de GC (2ª versão/2ª extração)

Itens de Processos de GC	H <sup>2</sup>	Loadings				
		1	2	3	4	5
5. No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.	0.74		0,74			
6. No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.	0.79		0,80			
7. No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.	0.69		0,68			
8. No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.	0.56		0,62			
10. Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.	0.83			0,85		
11. Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.	0.77			0,75		
14. Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.	0.75			0,73		
16. Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.	0.61	0,67				
18. O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.	0.78	0,78				
19. O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.	0.77	0,75				
20. O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.	0.75	0,75				
21. O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.	0.72	0,81				
23. Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução).	0.61	0,71				
24. Eu facilmente encontro os documentos e arquivos necessários ao meu trabalho.	0.88			0,84		
25. Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.	0.86			0,79		
26. A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.	0.60			0,57		
27. O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.	0.87					0,82
28. Os sistemas de informação são explorados eficientemente.	0.88					0,83
% de variância específica		25.16%	14.10%	12.51%	11.36%	9.55%
% de variância total				72.69%		
KMO				0.92		
Teste de Bartlett (p)				3372.66 (0.000)		

Fonte: elaboração própria

Assim a solução fatorial final obtida (Tabela 10) passou a ser definida por 4 fatores que explicam 72.37% da variância total, que são os seguintes:

Fator 1 – Criação (itens 16,18, 19, 20, 21,23) que explica 25.31% da variação total da escala

Fator 2 – Aquisição (itens 5, 6, 7, 8) que explica 17.50% da variação total da escala

Fator 3 – Compartilhamento (itens 10,11,14) que explica 15.06% da variação total da escala

Fator 4 – Codificação (itens 24, 25, 26) que explica 14.50% da variação total da escala

Também salienta-se que as comunalidades obtidas (H<sup>2</sup>) dos itens da escala são todos adequados (>0.50), bem como os *loadings* que explicam o grau de saturação de cada item ao fator a que pertencem (>0.40).



Tabela 10 Estrutura fatorial final dos itens da escala de processos de GC (2ª versão/extração final)

Itens de Processos de GC	H <sup>2</sup>	Loadings			
		1	2	3	4
5. No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.	0.73		0,74		
6. No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.	0.79		0,80		
7. No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.	0.67		0,67		
8. No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.	0.55		0,63		
10. Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.	0.82			0,86	
11. Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.	0.77			0,76	
14. Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.	0.73			0,72	
16. Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.	0.61	0,68			
18. O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.	0.78	0,78			
19. O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.	0.77	0,76			
20. O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.	0.73	0,78			
21. O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.	0.72	0,82			
23. Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução).	0.60	0,70			
24. Eu facilmente encontro os documentos e arquivos necessários ao meu trabalho.	0.85				0,84
25. Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.	0.86				0,82
26. A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.	0.61				0,67
% de variância específica		25.31%	17.50%	15.06%	14.50%
% de variância total			72.37%		
KMO			0.91		
Teste de Bartlett (p)			2597.41 (0.000)		

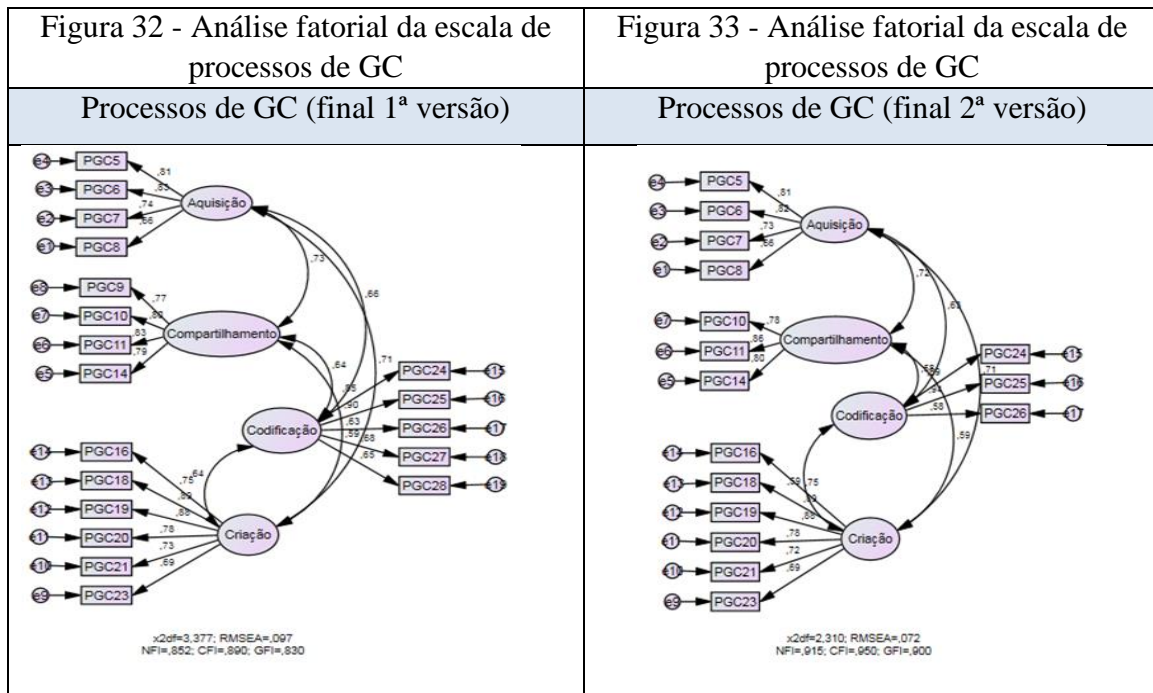
Fonte: elaboração própria

Após esta análise fatorial exploratória passamos a apresentar os resultados obtidos na análise fatorial procurando, também, perceber qual a estrutura fatorial das duas versões encontradas (1ª versão) e (2ª versão), apresenta melhor índices de ajustamento, para que possamos prosseguir com a mais adequada nas análises posteriores.

Assim, conforme os índices de ajustamento obtidos, podemos constatar que os índices obtidos na Figura 33, correspondente a segunda solução fatorial definida pela 2ª versão-final (manual com extração inicial de 5 fatores e final de 4 fatores) ( $\chi^2/df=2.31$ , RMSEA=0.07, NFI=0.92, CFI=0.95, GFI=0.90) é a que se adequa melhor aos nossos dados, pelo que optamos pela sua utilização para as análises posteriores a realizar.

Figura 32 – Análise fatorial da escala de processos de GC (final - 1ª versão)

Figura 33 – Análise fatorial da escala de processos de GC (final - 2ª versão)



Fonte: elaboração própria

### 3.1.2 Escala de Cultura Organizacional

No que refere à escala de cultura organizacional também foi efetuada uma análise fatorial, no sentido de verificar a estrutura fatorial mais adequada à nossa amostra em função do conjunto de itens. De acordo com os valores de KMO (0.93) e do teste de *Bartlett* (2564.73,  $p=0.000$ ) podemos verificar que a correlação existente entre os vários itens se apresenta adequada à realização deste processo de análise fatorial.

Assim, de acordo com a tabela 11, podemos verificar que foram extraídos 3 fatores explicativos da cultura organizacional, tal como já tinha sido verificado na estrutura da escala original. Porém o item “5. Estão dispostos para aceitar a responsabilidade pelo fracasso” satura em mais que um fator pelo que se procedeu a sua remoção e realização da análise fatorial sem o mesmo.

Tabela 11 – Estrutura fatorial dos itens da escala de cultura organizacional (inicial)

Itens de Cultura Organizacional	$H^2$	Loadings		
		1	2	3
1. estão satisfeitos com o grau de colaboração existente na organização.	0,71			0,73
2. são solidários.	0,81			0,81
3. são prestativos/colaborativos.	0,78			0,82
4. têm boa vontade para colaborar entre setores/unidades organizacionais dentro do IFMS.	0,72			0,75
5. estão dispostos para aceitar a responsabilidade pelo fracasso.	0,44	0,44		0,45
6. são geralmente confiáveis.	0,63	0,72		
7. têm confiança recíproca (i.e., mútua/igual) nas intenções e comportamentos de outros servidores.	0,71	0,77		
8. têm confiança recíproca na capacidade dos outros servidores.	0,69	0,79		
9. têm confiança recíproca no comportamento dos outros servidores para trabalhar em direção aos objetivos/metasp organizacionais.	0,71	0,78		
10. têm confiança recíproca na decisão dos outros servidores em relação a interesses organizacionais face a interesses individuais.	0,60	0,68		
11. têm relacionamentos baseados na confiança recíproca.	0,71	0,78		
12. disponibiliza programas formais de treinamento para desempenho de funções/tarefas.	0,70		0,80	
13. proporciona oportunidades para o desenvolvimento individual informal, além do treinamento formal, como tarefa(s)/atribuições de trabalho e rotação de atividades no trabalho.	0,75		0,84	
14. incentiva os servidores a participar de seminários, simpósios, congressos, etc....	0,68		0,77	
15. proporciona programas tais como clubes e encontros comunitários/grupo de pessoas.	0,60		0,70	
16. no IFMS os servidores estão satisfeitos com o conteúdo da formação profissional ou programas de autodesenvolvimento.	0,71		0,76	
% de variância específica		26.62%	21.33%	20.85%
% de variância total		68.79%		
KMO		0,93		
Teste de Bartlett (p)		2564.73 (0.000)		

Fonte: elaboração própria

Os resultados da nova análise fatorial apresentam-se expostos na tabela 12, na qual as comunalidades ( $H^2$ ) ( $>0.50$ ) e *loadings* ( $>0.40$ ) demonstraram ser adequados em todos os itens da escala e, sendo possível verificar que os 3 fatores obtidos explicam 70.68% da variação total e estão organizados do seguinte modo:

Fator 1 – Confiança (itens 6, 7, 8, 9, 10, 11) que explica 27.41% da variação.

Fator 2 – Aprendizagem (itens 12, 13, 14, 15, 16) que explica 22.60% da variação.

Fator 3 – Colaboração (itens 1, 2, 3, 4) que explica 20.66% da variação.

Tabela 12 – Estrutura fatorial dos itens da escala de cultura organizacional (final)

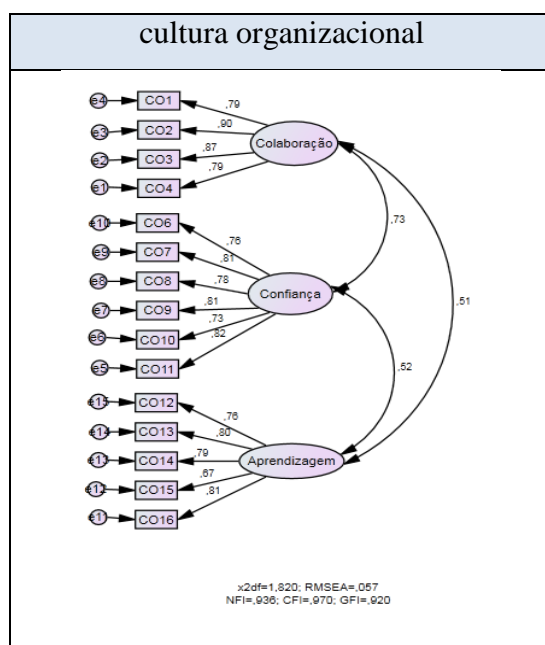
Itens de Cultura Organizacional	$H^2$	Loadings		
		1	2	3
1. estão satisfeitos com o grau de colaboração existente na organização.	0,71			0,72
2. são solidários.	0,83			0,82
3. são prestativos/colaborativos.	0,81			0,83
4. têm boa vontade para colaborar entre setores/unidades organizacionais dentro do IFMS.	0,71			0,74
6. são geralmente confiáveis.	0,64	0,72		
7. têm confiança recíproca (i.e., mútua/igual) nas intenções e comportamentos de outros servidores.	0,71	0,77		
8. têm confiança recíproca na capacidade dos outros servidores.	0,69	0,79		

9. têm confiança recíproca no comportamento dos outros servidores para trabalhar em direção aos objetivos/metasp organizacionais.	0,71	0,78	
10. têm confiança recíproca na decisão dos outros servidores em relação a interesses organizacionais face a interesses individuais.	0,59	0,68	
11. têm relacionamentos baseados na confiança recíproca.	0,72	0,78	
12. disponibiliza programas formais de treinamento para desempenho de funções/tarefas.	0,70		0,81
13. proporciona oportunidades para o desenvolvimento individual informal, além do treinamento formal, como tarefa(s)/atribuições de trabalho e rotação de atividades no trabalho.	0,75		0,84
14. incentiva os servidores a participar de seminários, simpósios, congressos, etc....	0,68		0,77
15. proporciona programas tais como clubes e encontros comunitários/grupo de pessoas.	0,59		0,70
16. no IFMS os servidores estão satisfeitos com o conteúdo da formação profissional ou programas de autodesenvolvimento.	0,70		0,76
% de variância específica		27.41%	22.60% 20.66%
% de variância total			70.68%
KMO			0.93
Teste de Bartlett (p)			2420.62 (0.000)

Fonte: elaboração própria

Após obter a estrutura fatorial da escala de cultura organizacional, passamos a testar o ajustamento da mesma, mediante a realização de uma análise fatorial confirmatória. Conforme podemos verificar na figura 34, foram obtidos índices de ajustamento adequados ( $\chi^2/gf=1.82$ ,  $RMSEA=0.06$ ,  $NFI=0.94$ ,  $CFI=0.97$ ,  $GFI=0.92$ ) o que permite confirmar a adequada validade fatorial da presente escala.

Figura 34 – Análise fatorial da escala de cultura organizacional



Fonte: elaboração própria

### 3.1.3 Escala de Satisfação no trabalho

Quanto à escala de avaliação de satisfação no trabalho foi analisada a adequabilidade dos itens para a realização da análise fatorial exploratória no sentido de obter uma estrutura fatorial adequada à nossa amostra. Conforme a tabela 13 do conjunto dos 3 itens foi obtida uma estrutura unidimensional (apenas um fator) que explica 74.15% da variação total do construto de satisfação no trabalho. Todos os itens apresentam comunalidades ( $H^2$ ) adequadas ( $>0.50$ ) e uma saturação fatorial adequada ( $>0.40$ ) com o fator que representam.

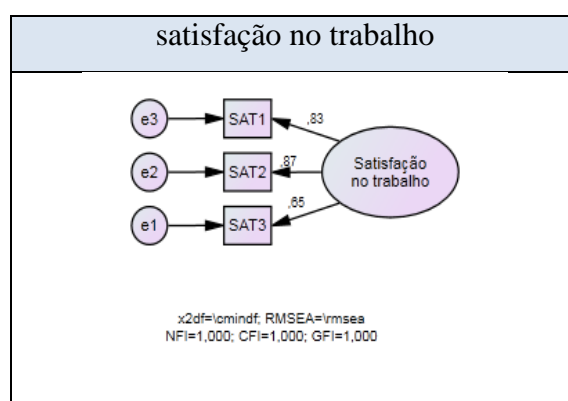
Tabela 13 – Estrutura fatorial dos itens da escala de satisfação no trabalho

Itens de Satisfação no Trabalho	$H^2$	Loadings
		I
1. Eu gosto muito do meu trabalho.	0.78	0.88
2. Posso recomendar meu emprego no IFMS para outras pessoas.	0.80	0.89
3. O IFMS oferece muitas oportunidades para melhorar a satisfação geral da nossa comunidade de trabalho.	0.65	0.81
% de variância	74.15%	
KMO	0.69	
Teste de Bartlett	293.35 (0.000)	

Fonte: elaboração própria

Após a análise fatorial exploratória foi também realizada uma análise fatorial confirmatória. Neste caso, considerando o reduzido número de itens e o fato de existir apenas um fator, o modelo fatorial apresenta-se sobredeterminado, sendo só possível calcular os índices de ajustamento complementares que se apresentam todos eles adequados (NFI=1.00; CFI=1.00; GFI=1.00).

Figura 35 – Análise fatorial da escala de satisfação no trabalho



Fonte: elaboração própria

### 3.1.4 Escala de Desempenho no trabalho

Para analisar a validade da escala de desempenho no trabalho utilizada, foi realizada uma análise fatorial exploratória de modo a verificar de que modo os itens se enquadram em fatores e qual a respetiva estrutura fatorial. Conforme os valores de KMO (0.92) e do teste de Bartlett (2211.12,  $p=0.000$ ) podemos verificar que os itens se correlacionam adequadamente para a realização de uma análise fatorial. Assim, de acordo com a análise efetuada (tabela 14) foi obtido apenas um fator explicativo do desempenho no trabalho e que explica 88.55% do mesmo. Conforme os *loadings* obtidos notamos que todos os itens saturam adequadamente ( $>0.40$ ) ao fator a que pertencem, bem como as comunalidades ( $H^2$ ) obtidas ( $>0.50$ ) apresentam-se adequadas.

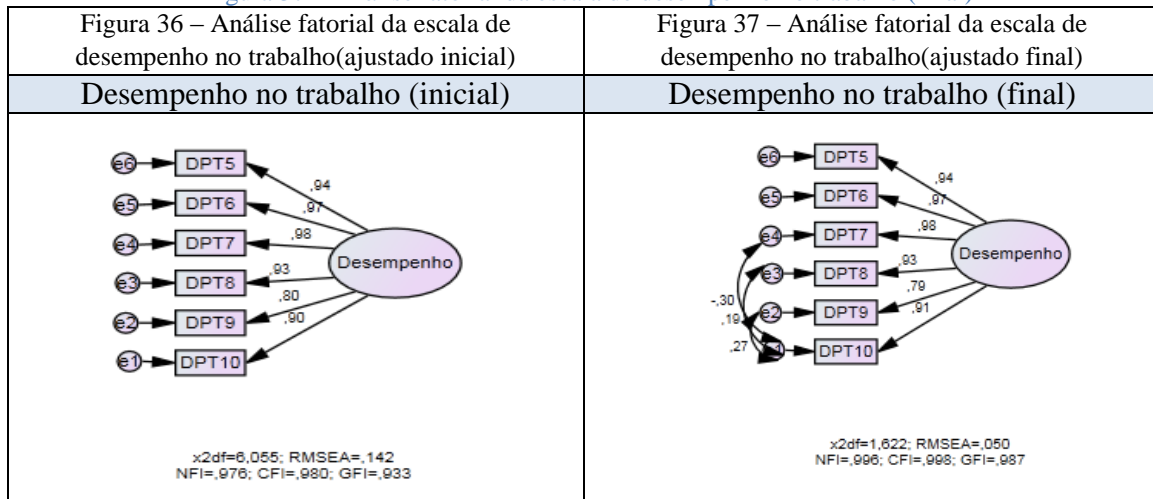
Tabela 14 – Estrutura fatorial dos itens da escala de desempenho no trabalho

<i>Itens de Desempenho no Trabalho</i>	$H^2$	<i>Loadings</i> <i>1</i>
5. aumenta minha eficiência no trabalho.	0,89	0,94
6. me ajuda a resolver problemas no trabalho.	0,92	0,96
7. me ajuda a realizar minha missão de trabalho.	0,93	0,96
8. amplia meu conhecimento.	0,89	0,94
9. aumenta a minha vontade de trabalhar com os outros.	0,72	0,85
10. aumenta minhas habilidades de resolução de problemas.	0,87	0,93
% de variância total	88.55%	
KMO	0.92	
Teste de Bartlett	2211.12 (0.000)	

Fonte: elaboração própria

Após a análise exploratória que permitiu obter a estrutura fatorial da escala de desempenho no trabalho, passamos a analisar a validade da mesma considerando os índices de ajustamento obtidos por um processo de análise fatorial confirmatória. Neste sentido, verificamos que inicialmente alguns dos índices não se apresentavam adequados ( $\chi^2/gf=6.06$ ,  $RMSEA=0.14$ ) (Figura 36) pelo que foi necessário proceder a um ajustamento do modelo obtido, de acordo com os índices de modificação propostos pelo programa SPSS AMOS. Assim, para a melhoria do modelo foram estabelecidas correlações entre valores residuais dos itens, o que permitiu já obter índices de ajustamento válidos ( $\chi^2/gf=1.62$ ,  $RMSEA=0.05$ ,  $NFI=0.99$ ,  $CFI=0.99$ ,  $GFI=0.99$ ) (Figura 37).

Figura 36 – Análise fatorial da escala de desempenho no trabalho (inicial)  
 Figura 37 – Análise fatorial da escala de desempenho no trabalho (final)



Fonte: elaboração própria

### 3.2 Validade convergente e divergente das escalas

De modo a avaliar a validade convergente e divergente das escalas de avaliação utilizadas foi calculado o valor da variância extraída média (VEM), que se apresentou, em todos os casos, superior a 0.50, o que revela uma adequada validade convergente de todas as escalas (Marôco, 2010). No que respeita à validade divergente, verificamos que o VEM obtido é superior ao quadrado da correlação com as outras variáveis, na maioria das variáveis, o que confere uma validade divergente adequada. Ainda que a escala de compartilhamento não apresente validade divergente em relação à escala de codificação, bem como a escala de aquisição não apresente validade divergente em relação à escala de processos de GC, o que não é relevante dado serem subescalas da mesma escala de processos de GC (Tabela 15).

Tabela 15 – Resultado relativo à validade convergente e divergente das escalas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Aquisição	0,66a										
2- Compartilhamento	0,37b	0,56a									
3 - Criação	0,40b	0,29b	0,75a								
4 - Codificação	0,33b	0,66b	0,30b	0,77 <sup>a</sup>							
5 – Processos de GC	0,72b	0,23b	0,66b	0,67b	0,76a						
6 - Colaboração	0,23b	0,29b	0,33b	0,18b	0,36b	0,86a					
7 - Confiança	0,23b	0,26b	0,33b	0,19b	0,38b	0,46b	0,85a				
8 - Aprendizagem	0,36b	0,38b	0,50b	0,23b	0,48b	0,21b	0,22b	0,82a			
9 - Cultura Organizacional	0,40b	0,24b	0,56b	0,30b	0,60b	0,73b	0,70b	0,64b	0,73a		
10 - Satisfação no Trabalho	0,22b	0,20b	0,24b	0,16b	0,31b	0,25b	0,20b	0,18b	0,30b	0,74a	
11 - Desempenho no Trabalho	0,20b	0,26b	0,06b	0,11b	0,20b	0,07b	0,10b	0,10b	0,14b	0,24b	0,91a

a- Variância extraída média (VEM); b – Quadrado da correlação

Fonte: elaboração própria

### 3.3 Análise da fiabilidade das escalas

#### 3.3.1 Escala de processos de gestão do conhecimento

Realizado o teste da validade fatorial da escala de processos de GC (PGC) e escolhida a estrutura fatorial mais válida e adequada, passamos a testar a fiabilidade da mesma, considerando os índices de consistência interna, avaliados mediante o valor de *alfa de Cronbach* e também da Fiabilidade Compósita.

Assim conforme a tabela 16, podemos verificar que as escalas de aquisição ( $\alpha=0.84$ ), compartilhamento ( $\alpha=0.85$ ), criação ( $\alpha=0.91$ ) e codificação ( $\alpha=0.84$ ), apresentam um valor de *alfa de cronbach* adequado, o que lhe confere também uma fiabilidade adequada. Também os índices de Fiabilidade Compósita obtidos (0,93, 0,91, 0,98 e 0,91), respectivamente, são adequados e significativos de uma fiabilidade fatorial muito boa.

Tabela 16 – Análise de fiabilidade da escala de processos de gestão do conhecimento

<i>Aquisição</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
5. No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.	0.71	0.78		
6. No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.	0.74	0.77		
7. No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.	0.65	0.81	0.84	0.93
8. No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.	0.59	0.83		
<i>Compartilhamento</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
10. Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.	0.72	0.79		
11. Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.	0.75	0.77	0.85	0.91
14. Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.	0.70	0.82		
<i>Criação</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
16. Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.	0.69	0.90		
18. O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.	0.83	0.88		
19. O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.	0.81	0.88	0.91	0.98
20. O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.	0.76	0.89		



21. O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.	0.72	0.89		
23. Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução).	0.67	0.90		

<i>Codificação</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
24. Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.	0.77	0.70		
25. A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.	0.79	0.68	0.84	0.91
26. O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.	0.55	0.91		

Fonte: elaboração própria

### 3.3.2 Escala de Cultura Organizacional

No que respeita a fiabilidade fatorial da escala de cultura organizacional (CO), podemos verificar, de acordo com os valores de *alfa de cronbach* obtidos (colaboração:  $\alpha=0.90$ ; confiança:  $\alpha=0.91$ ; aprendizagem:  $\alpha=0.87$ ), que a mesma é adequada e bastante boa. Também os valores de Fiabilidade Compósita obtidos (colaboração: 0.96; confiança: 0.97; aprendizagem:  $\alpha=0.95$ ) confirmam essa adequada e muito boa fiabilidade (Tabela 17).

Tabela 17 – Análise de fiabilidade da escala de cultura organizacional

<i>Colaboração</i>	<i>Correlação item total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
1. Estão satisfeitos com o grau de colaboração existente na organização.	0.73	0.89		
2. São solidários.	0.83	0.85		
3. São prestativos/colaborativos.	0.81	0.86	0.90	0.96
4. Têm boa vontade para colaborar entre setores/unidades organizacionais dentro do IFMS.	0.74	0.89		
<i>Confiança</i>	<i>Correlação item total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
6. São geralmente confiáveis.	0.71	0.89		
7. Têm confiança recíproca (i.e., mútua/igual) nas intenções e comportamentos de outros servidores.	0.77	0.89		
8. Têm confiança recíproca na capacidade dos outros servidores.	0.74	0.89		
9. Têm confiança recíproca no comportamento dos outros servidores para trabalhar em direção aos objetivos/metasp organizacionais.	0.77	0.89	0.91	0.97
10. Têm confiança recíproca na decisão dos outros servidores em relação a interesses organizacionais face a interesses individuais.	0.68	0.90		
11. Têm relacionamentos baseados na confiança recíproca.	0.78	0.88		

<i>Aprendizagem</i>	<i>Correlação item total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
12. Disponibiliza programas formais de treinamento para desempenho de funções/tarefas.	0.70	0.85		
13. Proporciona oportunidades para o desenvolvimento individual informal, além do treinamento formal, como tarefa(s)/atribuições de trabalho e rotação de atividades no trabalho.	0.75	0.83		
14. Incentiva os servidores a participar de seminários, simpósios, congressos...	0.72	0.84	0.87	0.95
15. Proporciona programas tais como clubes e encontros comunitários/grupo de pessoas.	0.62	0.87		
16. No IFMS os servidores estão satisfeitos com o conteúdo da formação profissional ou programas de autodesenvolvimento.	0.74	0.84		

Fonte: elaboração própria

### 3.3.3 Escala de satisfação no trabalho

Quanto a análise da fiabilidade fatorial da escala de satisfação no trabalho (SAT), podemos verificar conforme os índices de consistência interna obtidos, pelo cálculo do valor de *alfa de cronbach* ( $\alpha=0.82$ ), que a escala apresenta uma boa fiabilidade. Também o valor de fiabilidade compósita (0.89) obtido é indicativo de uma boa fiabilidade fatorial (Tabela 18).

Tabela 18 – Escala de fiabilidade da escala de satisfação no trabalho

<i>Satisfação no Trabalho</i>	<i>Correlação item total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
1. Eu gosto muito do meu trabalho.	0.71	0.72		
2. Posso recomendar meu emprego no IFMS para outras pessoas.	0.73	0.70		
3. O IFMS oferece muitas oportunidades para melhorar a satisfação geral da nossa comunidade de trabalho.	0.60	0.84	0.82	0.89

Fonte: elaboração própria

### 3.3.4 Escala de desempenho no trabalho

A análise da fiabilidade fatorial da escala de desempenho no trabalho (DPT), como podemos verificar na tabela 19, a mesma se apresenta muito boa, considerando o valor de *alfa de cronbach* obtido ( $\alpha=0.97$ ). Também o valor de fiabilidade compósita (0.99) obtido é indicativo de uma fiabilidade fatorial muito boa.

Tabela 19 – Escala de fiabilidade de desempenho no trabalho

<i>Desempenho no Trabalho</i>	<i>Correlação Item Total</i>	<i>Alfa de Cronbach se item removido</i>	<i>Alfa Cronbach</i>	<i>Fiabilidade Compósita</i>
5. Aumenta minha eficiência no trabalho.	0.92	0.96		
6. Me ajuda a resolver problemas no trabalho.	0.94	0.96		
7. Me ajuda a realizar minha missão de trabalho.	0.95	0.96		
8. Amplia meu conhecimento.	0.92	0.96	0.97	0.99
9. Aumenta a minha vontade de trabalhar com os outros.	0.80	0.98		
10. Aumenta minhas habilidades de resolução de problemas.	0.91	0.96		

Fonte: elaboração própria

Como podemos observar, os resultados obtidos através da análise da fiabilidade fatorial, que se utilizou dos índices de consistência interna do *Alfa de Cronbach* e da Fiabilidade Compósita, se apresentaram muito adequados, demonstrando que existe uma boa fiabilidade fatorial em todas as escalas de avaliação.

A seguir, na Tabela 20, apresentamos um quadro resumo da fiabilidade fatorial de todas as escalas de avaliação.

Tabela 20- Resumo da fiabilidade fatorial

Escala	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Classificação
<b>Processos de GC</b>			
Aquisição	0.84	0.93	Consistência interna boa - >0.8 a 0.9 e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9
Compartilhamento	0.85	0.91	Consistência interna boa - >0.8 a 0.9 e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9
Criação	0.91	0.98	Consistência interna e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9
Codificação	0.84	0.91	Consistência interna boa - >0.8 a 0.9 e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9
<b>Cultura organizacional</b>			
Colaboração	0.90	0.96	Consistência interna boa - >0.8 a 0.9 e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9
Confiança	0.91	0.97	Consistência interna e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9
Aprendizagem	0.87	0.95	Consistência interna boa - >0.8 a 0.9 e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9
<b>Satisfação no trabalho</b>			
Satisfação no trabalho	0.82	0.89	Consistência interna e Fiabilidade Compósita boa - >0.8 a 0.9
<b>Desempenho no trabalho</b>			
Desempenho no trabalho	0.97	0.99	Consistência interna e Fiabilidade Compósita muito boa - >0.9

Fonte: elaboração própria

### 3.4 Análise da sensibilidade fatorial das escalas de avaliação – análise descritiva

Após as análises de validade e fiabilidade das escalas de avaliação, passamos a analisar a sensibilidade fatorial de cada uma das escalas de avaliação (processos de GC, cultura organizacional, satisfação e desempenho no trabalho). Conforme verifica-se a seguir, foi realizada a análise descritiva dos resultados do questionário através da análise das medidas de tendência central (M=média e Md=mediana), de dispersão (DP=desvio padrão mínimo e máximo) e de distribuição (Sk=coeficiente de simetria e Cu=curtose).

#### 3.4.1 Escala de processos de gestão do conhecimento

De acordo com a tabela 21 podemos verificar que, considerando uma escala que varia entre 1 a 7 pontos, todas as escalas apresentam resultados elevados. Também podemos considerar, de acordo com o valor do coeficiente de simetria obtido, que as escalas de aquisição (Sk=-2.27) e de compartilhamento (Sk=-2.80), apresentam uma assimetria negativa, o que revela uma tendência para valores mais elevados. As escalas de codificação (Sk=-1,87) e de processos de GC (Sk=-0,93) igualmente apresentam assimetrias negativas, no entanto como os valores aproximam-se da média, considera-se apresentar uma distribuição simétrica, juntamente com a escala de criação (Sk=0.87).

Também é possível verificar que, de acordo com o teste de *Kolmogorov Sminorv(Ks)*, a distribuição dos resultados apresenta-se normal ( $p>0.05$ ) apenas no que respeita às escalas de criação e processo de gestão de conhecimento em geral. Nas restantes escalas a distribuição não se apresenta normal. Porém uma vez que a amostra é elevada ( $n>30$ ) optamos na mesma por utilizar testes não paramétricos nas análises realizadas posteriormente. O mesmo critério foi adotado para as restantes escalas utilizadas no presente estudo.

Tabela 21 - Análise da sensibilidade fatorial da escala de processos de gestão de conhecimento

Escala de Processos de GC	M	Md	Dp	Min	Max	Sk	Cu	Ks (p)
Aquisição	4,22	4,25	1,20	1,00	7,00	-2.27	-0.16	0.10 (0.000)
Compartilhamento	4,54	4,57	1,18	1,00	7,00	-2.80	-0.72	0.11 (0.000)
Criação	3,59	3,50	1,22	1,00	7,00	0.87	-0.48	0.05 (0.200)
Codificação	4,44	4,60	1,26	1,00	7,00	-1.87	-0.75	0.12 (0.000)
Processo de Gestão de Conhecimento	4,05	4,10	1,08	1,00	6,70	-0.93	-0.51	0.05 (0.200)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.2 Escala de Cultura Organizacional

No que respeita às escalas de cultura organizacional podemos verificar que existe uma tendência para resultados medianos em todas as escalas, considerando uma escala que varia entre 1 a 5 pontos. Em termos de simetria todas as escalas apresentam uma distribuição simétrica, de acordo com o coeficiente de simetria obtido, o que indica que os valores médios e medianos são muito semelhantes, existindo como tal uma tendência para valores mais centrais (em torno do valor mediano 3 numa escala de 1 a 5 pontos).

Quanto à normalidade da distribuição dos resultados obtidos a mesma apresenta-se normal apenas nas escalas de aprendizagem e também da cultura organizacional em geral ( $p > 0.05$ ) (Tabela 22).

Tabela 22 – Análise da sensibilidade fatorial da escala de cultura organizacional

<i>Escala de Cultura Organizacional</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Dp</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sk</i>	<i>Ku</i>	<i>Ks (p)</i>
Colaboração	3.18	3.25	0.79	1.00	5.00	-0.66	-1.38	0.10 (0.000)
Confiança	3.12	3.16	0.69	1.00	5.00	-1.14	-0.59	0.12 (0.000)
Aprendizagem	2.85	2.90	0.87	1.00	4.80	-0.45	-1.78	0.07 (0.070)
Cultura Organizacional	3.05	3.08	0.65	1.00	4.82	-0.11	0.42	0.04 (0.200)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.3 Escala de satisfação no trabalho

Quanto à satisfação no trabalho, considerando uma escala que varia entre 1 e 5, os resultados revelam uma tendência para valores mais elevados de satisfação dos técnicos administrativos ( $M=3.84$ ,  $Md=4.00$ ,  $Dp=0.86$ ). Também a distribuição assimétrica negativa ( $sk=-5.27$ ) revela essa tendência para os resultados estarem mais distribuídos em torno de valores mais elevados de satisfação no trabalho. O resultado do teste de *kolgomorov-Sminorv* ( $ks=0.93$ ,  $p=0.000$ ) também é conclusivo desta distribuição não normal (Tabela 23).

Tabela 23 – Análise da sensibilidade fatorial da escala de satisfação no trabalho

<i>Escala de Satisfação no Trabalho</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Dp</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sk</i>	<i>Ku</i>	<i>Ks (p)</i>
	3.84	4.00	0.86	1.00	5.00	-5.27	1.23	0.93 (0.000)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.4 Escala de desempenho no trabalho

Em relação à escala de desempenho no trabalho os seus resultados mais elevados ( $M=4.34$ ,  $Md=4.33$ ,  $Dp=0.70$ ) também revelam uma maior tendência para um melhor desempenho. A distribuição assimétrica negativa obtida ( $sk=-7.84$ ), assim como a

significância obtida no teste de Kolmogorov-Smirnov ( $k_s=0.83$ ,  $p=0.000$ ), também são indicativos desta tendência e da existência de uma distribuição não normal (Tabela 24).

Tabela 24 – Análise de sensibilidade fatorial da escala de desempenho no trabalho

<i>Escala de Desempenho no Trabalho</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Dp</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sk</i>	<i>Ku</i>	<i>Ks (p)</i>
	4.34	4.33	0.70	1.00	5.00	-7.84	6.64	0.83 (0.000)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.5 Análise por variáveis sócio-demográficas

A seguir seguem demonstradas as análises das medidas de tendência central (média e mediana), de dispersão (desvio padrão) da relação entre as escalas de avaliação e os dados sócio-demográficos da nossa amostra. Também é utilizado o Teste LSD ou método Fisher que serve para comparar todos os pares de médias, e se utiliza para encontrar diferenças entre grupos quando há significância ( $p < 0.05$ ) (Marôco, 2010).

#### 3.4.5.1 Por gênero

Conforme a tabela 25, verificamos que nem os processos de GC em geral, nem cada uma das suas dimensões específicas (aquisição, compartilhamento, criação e codificação) apresentam diferenças estatisticamente significativas em função do gênero ( $p > 0.05$ ). Também não existem diferenças significativas entre homens e mulheres no que tange a percepção da cultura organizacional ( $t = -1.44$ ,  $p > 0.152$ ) a satisfação no trabalho ( $t = -0.73$ ,  $p > 0.05$ ), e o desempenho no trabalho ( $t = 0.82$ ,  $p > 0.05$ ).

Tabela 25 - Análise das variáveis em estudo por gênero

<i>Variáveis</i>	<i>Diferenças por gênero</i>						<i>t (p)</i>
	<i>Feminino</i>			<i>Masculino</i>			
	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Dp</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Dp</i>	
Aquisição	4.32	4.50	1.25	4.29	4.50	1.13	0.17 (0.862)
Compartilhamento	4.74	5.00	1.33	4.93	5.00	1.25	-1.14 (0.255)
Criação	3.31	3.33	1.27	3.62	3.50	1.22	-1.91 (0.058)
Codificação	4.53	4.67	1.39	4.73	5.00	1.24	-1.22 (0.225)
Processos de GC (PGC)	4.23	4.31	1.08	4.40	4.44	0.98	-1.26 (0.207)
Cultura Organizacional (CO)	3.00	2.98	0.66	3.12	3.20	0.63	-1.44 (0.152)
Satisfação no Trabalho (SAT)	3.80	4.00	0.88	3.89	4.00	0.84	-0.73 (0.469)
Desempenho no Trabalho (DPT)	4.38	4.67	0.71	4.29	4.00	0.69	0.82 (0.412)

Fonte: elaboração própria

#### 3.4.5.2 Por faixa etária

Existem diferenças significativas, em função da faixa etária, para as variáveis de compartilhamento e codificação do conhecimento e também para os processos de GC em geral:

- compartilhamento do conhecimento ( $F=3.36$ ,  $p=0.011$ ), podemos dizer que a capacidade de compartilhamento é mais elevada no grupo dos 18-25 anos, comparativamente aos que tem 51 ou mais anos ( $p=0.018$ ) e menor nos que tem 51 ou mais anos comparativamente aos que tem 18-25 anos ( $p=0.018$ ) e 26-30 anos ( $p=0.015$ );
- codificação do conhecimento ( $F=3.13$ ,  $p=0.016$ ). A capacidade de codificação é mais elevada no grupo dos 18 – 25 anos em relação aos que tem entre 51 ou mais anos;
- processos de GC em geral ( $F=3.53$ ,  $p=0.008$ ). Verifica-se uma maior capacidade dos processos de GC em geral nos técnicos administrativos com idades entre os 26 e os 30 anos sendo a diferença verificada em relação aos que tem 51 ou mais anos ( $p=0.005$ ).

Os resultados obtidos ao nível da cultura organizacional, da satisfação e do desempenho no trabalho não variam de modo significativo em função da idade dos participantes.

Tabela 26- Análise das variáveis em estudo por faixa etária

Faixa etária		Aquisição	Compartilhamento	Codificação	Criação	PGC	CO	SAT	DPT
18-25 anos	M	4.30	5.49	5.06	3.65	4.62	3,28	3.84	4.29
	Md	4.25	6.33	5.67	3.67	4.65	3,53	4.33	4.83
	Dp	1.73	2.14	1.96	1.64	1.01	1,04	1.47	1.24
26-30 anos	M	4.59	5.16	5.03	3.73	4.63	3,21	3.75	4.31
	Md	4.75	5.17	5.00	3.67	4.65	3,21	3.67	4.25
	Dp	1.26	1.08	1.20	1.24	1.01	0,70	0.82	0.67
31-40 anos	M	4.30	4.75	4.53	3.36	4.24	3,00	3.80	4.33
	Md	4.38	5.00	4.67	3.33	4.23	3,03	4.00	4.33
	Dp	1.14	1.19	1.26	1.22	0.95	0,58	0.81	0.67
41-50 anos	M	4.32	4.81	4.60	3.48	4.31	3,09	4.13	4.48
	Md	4.50	5.33	4.67	3.33	4.31	3,08	4.33	4.83
	Dp	1.05	1.31	1.33	1.28	0.98	0,61	0.83	0.63
51 ou mais anos	M	3.44	3.83	3.64	2.91	3.45	2,69	3.44	4.15
	Md	2.88	3.83	3.83	2.75	3.37	2,58	3.67	4.00
	Dp	1.48	1.70	1.49	1.22	1.33	0,77	0.92	0.84
F(p)		2.23 (0.066)	3.36 (0.011)	3.13 (0.016)	1.38 (0.242)	3.53 (0.008)	2.07 (0.085)	2.09 (0.082)	0.71 (0.585)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.5.3 Por estado civil

Quanto ao estado civil verificamos, de acordo com a tabela 27, que o mesmo não está associado com os processos de GC em geral, nem com cada uma das suas dimensões ( $p>0.05$ ). Também não se verificam diferenças significativas ao nível de cultura organizacional ( $F=0.97$ ,  $p>0.05$ ), satisfação no trabalho ( $F=0.93$ ,  $p>0.05$ ), nem tampouco ao nível do desempenho no trabalho ( $F=1.09$ ,  $p>0.05$ ).

Tabela 27 - Análise das variáveis em estudo por estado civil

<i>Estado Civil</i>		<i>Aquisição</i>	<i>Compartilhamento</i>	<i>Codificação</i>	<i>Criação</i>	<i>PGC</i>	<i>CO</i>	<i>SAT</i>	<i>DPT</i>
Casado	M	4.27	4.85	4.53	3.42	4.30	3,03	3.88	4.39
	Md	4.25	5.00	5.00	3.33	4.31	3,06	4.00	4.50
	Dp	1.11	1.15	1.28	1.12	0.90	0,54	0.83	0.66
Divorciado	M	4.20	4.76	4.87	3.53	4.34	3,09	4.00	4.53
	Md	4.00	4.67	5.00	3.00	4.03	3,00	4.00	4.83
	Dp	1.24	1.29		1.51	1.20	0,82	0.70	0.57
Solteiro	M	4.40	4.81	4.72	3.49	4.36	3,10	3.70	4.24
	Md	4.75	5.00	5.00	3.67	4.63	3,15	4.00	4.33
	Dp	1.35	1.47	1.46	1.41	1.23	0,78	0.93	0.79
União Estável	M	4.15	4.72	4.39	3.12	4.10	2,93	3.99	4.32
	Md	4.50	5.00	4.33	3.17	4.19	2,73	4.00	4.17
	Dp	0.99	1.42	1.09	1.02	0.89	0,50	0.87	0.67
F(p)		0.40 (0.753)	0.08 (0.969)	0.57 (0.635)	0.73 (0.533)	0.40 (0.749)	0.97 (0.690)	0.93 (0.447)	1.09 (0.363)

Fonte: elaboração própria

#### 3.4.5.4 Por formação/habilitação acadêmica

Constatamos que existem diferenças significativas em função das habilitações acadêmicas ao nível das variáveis compartilhamento e criação do conhecimento, processos de GC em geral e cultura organizacional, conforme segue:

- compartilhamento ( $F=3.27$ ,  $p=0.012$ ) - o compartilhamento do conhecimento é mais elevado nos técnicos administrativos com ensino médio, comparativamente aos que tem especialização ( $p=0.025$ ) ou mestrado ( $p=0.020$ );
- criação ( $F=3.19$ ,  $p=0.014$ ) - ao nível da criação de conhecimento esta é mais elevada nos técnicos administrativos com ensino médio sendo a diferença verificada, significativa, unicamente em relação aos especialização ( $p=0.002$ );
- processos de GC em geral ( $F=3.51$ ,  $p=0.008$ ) - No que respeita aos processos de GC a mesma é superior nos técnicos administrativos com ensino médio, sendo a diferença verificada em relação a especialização ( $p=0.036$ ) ou ao ensino superior ( $p=0.001$ );
- cultura organizacional ( $F=2.72$ ,  $p<0.05$ ) - podemos observar que os servidores com especialização apresentam uma percepção da cultura organizacional mais fraca em comparação com os que tem apenas o ensino médio ( $p=0.032$ ).

Quanto ao nível da aquisição e codificação do conhecimento, bem como da satisfação ( $F=2.27$ ,  $p>0.05$ ) e desempenho no trabalho ( $F=0.62$ ,  $p>0.05$ ), considerando as habilitações acadêmicas dos servidores, não houve variações de modo significativo.



Tabela 28 - Análise das variáveis em estudo por habilitação/formação acadêmica

Habilitações Acadêmicas		Aquisição	Compartilhamento	Codificação	Criação	PGC	CO	SAT	DPT
Ensino Médio	M	4.75	5.60	4.97	4.02	4.83	3.40	4.42	4.32
	Md	4.75	6.00	5.00	4.17	4.85	3.36	4.33	4.00
	Dp	1.05	1.02	1.05	0.96	0.59	0.53	0.62	0.51
Ensino Superior	M	4.66	5.31	5.04	3.96	4.74	3.29	3.84	4.23
	Md	4.75	5.33	5.33	3.92	4.94	3.16	4.00	4.00
	Dp	1.15	1.09	1.31	1.31	1.04	0.72	0.87	0.64
Especialização	M	4.17	4.71	4.51	3.27	4.17	2.96	3.79	4.37
	Md	4.25	5.00	4.67	3.25	4.30	3.00	4.00	4.50
	Dp	1.22	1.34	1.31	1.29	1.06	0.64	0.87	0.73
Mestrado	M	4.33	4.60	4.46	3.38	4.19	3.07	3.96	4.44
	Md	4.75	4.67	4.67	3.33	4.25	3.00	4.00	4.83
	Dp	1.14	1.23	1.45	1.09	1.01	0.60	0.68	0.68
Doutorado	M	4.72	4.58	4.67	3.38	4.34	2.99	3.38	4.23
	Md	4.88	4.83	5.00	3.42	4.49	2.96	3.67	4.08
	Dp	0.91	1.04	1.41	0.65	0.63	0.31	1.13	0.69
F(p)		2.13 (0.078)	3.27 (0.012)	1.66 (0.160)	3.19 (0.014)	3.51 (0.008)	2.72 (0.021)	2.27 (0.062)	0.62 (0.648)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.5.5 Por tempo de trabalho na organização

Relativamente à associação entre tempo de experiência profissional na unidade estudada, podemos constatar diferenças significativas na aquisição, compartilhamento, criação e codificação do conhecimento e nos processos de GC em geral, bem como ao nível da cultura organizacional, as quais seguem explicitadas, conforme tabela 29:

- Existem diferenças significativas ao nível da aquisição ( $F=3.51$ ,  $p=0.000$ ) sendo a mesma superior nos indivíduos com menos de 1 ano relativamente aos que têm entre 5 a 10 anos ( $p=0.009$ ) e com mais de 10 anos ( $p=0.004$ ), e, menos relevante nos que têm mais de 10 anos comparativamente aos que têm menos de 1 ano ( $p=0.004$ ), 1 a 3 anos ( $p=0.016$ ) e 3 a 5 anos ( $p=0.040$ ) de trabalho na organização;
- O compartilhamento varia significativamente ( $F=4.14$ ,  $p=0.003$ ), sendo verificada superior no grupo com menos de 1 ano de experiência profissional comparativamente ao grupo com 1 a 3 anos ( $p=0.011$ ), 3-5 anos ( $p=0.018$ ), 5-10 anos ( $p=0.001$ ) e mais de 10 anos ( $p=0.002$ ); Por outro lado, destacam-se mais os que têm mais de 10 anos de experiência dos que têm menos de 1 ano ( $p=0.002$ ), 1-3 anos ( $p=0.046$ ) e 3-5 anos ( $p=0.038$ );
- A codificação também varia significativamente ( $F=6.16$ ,  $p=0.000$ ) sendo mais elevada no grupo com menos de 1 ano comparativamente ao grupo que tem mais de 10 anos. Por outro lado, os que têm mais de 10 anos têm menor capacidade de codificação,

comparativamente a outros grupos como menos de 1 ano ( $p=0.013$ ), 1-3 anos ( $p=0.017$ ) e 3-5 anos ( $p=0.046$ );

- O processo de criação é mais elevado no grupo com menos de 1 ano comparativamente aos que têm 1-3 anos ( $p=0.001$ ), 3-5 anos ( $p=0.000$ ), 5-10 anos ( $p=0.000$ ) e mais de 10 anos ( $p=0.011$ );
- No que refere aos processos de GC em geral, uma maioria que afirma que tem uma boa capacidade sobre os processos de GC, comparativamente aos que têm menos de 1 ano sobre os que tem 3 anos ( $p=0.001$ ), 3-5 anos ( $p=0.000$ ), 5-10 anos ( $p=0.000$ ) e mais de 10 anos ( $p=0.011$ ); Por outro lado, os que têm mais de 10 anos têm capacidade menor sobre os processos de GC relativamente aos que têm valores mais baixos nos processos de GC relativamente aos que têm menos de 1 ano ( $p=0.011$ ), 1-3 anos ( $p=0.017$ ) e 3-5 anos ( $p=0.033$ ).
- No que respeita às diferenças na cultura organizacional em função do tempo de experiência profissional na organização, os resultados revelam que as mesmas são estatisticamente significativas ( $F=5.66$ ,  $p<0.05$ ). Assim podemos afirmar que os servidores que têm menos de um ano de experiência profissional são os que têm uma maior percepção de cultura organizacional sendo essa superioridade, contudo, significativa, apenas em relação aos que têm entre 5 a 10 anos ( $p=0.011$ ).

A satisfação e o desempenho no trabalho não variam de modo significativo em função do tempo de trabalho ( $F=1.11$ ,  $p>0.05$ ) e ( $F=1.14$ ,  $p>0.05$ ), respectivamente.

Tabela 29 - Análise das variáveis em estudo por tempo de trabalho na organização

Tempo de trabalho na organização		Aquisição	Compartilhamento	Codificação	Criação	PGC	CO	SAT	DPT
Menos de 1 ano	M	4.98	5.83	5.11	4.73	5.17	3,67	4.16	4.58
	Md	5.25	6.00	5.67	4.67	5.08	3,83	4.33	5.00
	Dp	1.23	1.23	1.59	1.12	1.03	0,72	0.99	0.74
1 a 3 anos	M	4.53	4.89	4.89	3.59	4.48	3,13	3.86	4.35
	Md	4.75	5.00	5.00	3.67	4.67	3,17	4.00	4.42
	Dp	1.25	1.30	1.22	1.23	1.05	0,60	0.82	0.69
3 a 5 anos	M	4.32	4.95	4.62	3.49	4.34	3,08	3.93	4.35
	Md	4.50	5.00	4.67	3.33	4.28	3,02	4.00	4.17
	Dp	1.16	1.13	1.19	1.18	0.92	0,62	0.83	0.61
5 a 10 anos	M	4.14	4.63	4.43	3.17	4.10	2,93	3.73	4.33
	Md	4.25	4.83	4.50	3.17	4.18	2,98	3.67	4.33
	Dp	1.11	1.26	1.36	1.19	0.97	1,25	0.83	0.69
Mais de 10 anos	M	3.06	3.59	3.25	3.00	3.22	2,56	3.75	3.75
	Md	3.13	3.50	3.50	3.08	3.39	2,76	4.50	4.50
	Dp	1.88	2.50	2.06	1.81	2.04	1,32	1.82	1.89
F(p)		3.51 (0.008)	4.14 (0.003)	6.16 (0.000)	2.85 (0.025)	5.60 (0.000)	5.66 (0.000)	1.11 (0.351)	1.14 (0.339)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.5.6 Por função gratificada

Conforme a tabela 30, observamos que os processos de GC em geral, assim como as suas várias dimensões, não variam de modo significativo pelo fato dos servidores terem ou não uma função gratificada ( $p > 0.05$ ). Igualmente, em nenhuma das demais variáveis, cultura organizacional ( $t = 0.71$ ,  $p > 0.05$ ), satisfação no trabalho ( $t = -1.59$ ,  $p > 0.05$ ) e desempenho no trabalho ( $t = -0.23$ ,  $p > 0.05$ ) não se notam variações significativamente estatísticas.

Tabela 30 - Análise das variáveis em estudo por função gratificada

Função Gratificada	Sem função Gratificada			Com função gratificada			t (p)
	M	Md	Dp	M	Md	Dp	
Aquisição	4.31	4.50	1.25	4.30	4.50	1.03	0.07 (0.943)
Compartilhamento	4.76	5.00	1.34	4.97	5.00	1.15	-1.14 (0.257)
Codificação	4.56	5.00	1.43	4.71	4.66	1.04	-0.93 (0.352)
Criação	3.47	3.50	1.32	3.37	3.33	1.06	0.51 (0.610)
Processos de GC	4.27	4.33	1.11	4.34	4.37	0.81	-0.44 (0.662)
Cultura Organizacional	3.07	3.09	0.69	3.01	3.07	0.55	0.71 (0.481)
Satisfação no Trabalho	3.79	4.00	0.92	3.96	4.00	0.71	-1.59 (0.114)
Desempenho no Trabalho	4.34	4.33	0.74	4.36	4.50	0.63	-0.23 (0.813)

Fonte: elaboração própria

### 3.4.5.7 Por cargo de direção

Conforme a tabela 31, verificamos que existem diferenças significativas na percepção sobre a cultura organizacional entre os servidores que têm e os que não têm um cargo diretivo ( $t = 1.98$ ,  $p < 0.05$ ), sendo neste caso superior a percepção de cultura organizacional nos que não têm cargo de direção.

No entanto, quanto ao que respeita aos processos de GC em geral, e suas respectivas dimensões (aquisição, compartilhamento, criação e codificação), bem como, a satisfação e o desempenho no trabalho, não existem diferenças significativas entre os que têm ou não têm cargo de direção.

Tabela 31 - Análise das variáveis em estudo por cargo de direção

Cargo de Direção	Sem Cargo de Direção			Com Cargo de Direção			t (p)
	M	Md	Dp	M	Md	Dp	
Aquisição	4.34	4.50	1.19	3.91	4.00	1.17	1.57 (0.117)
Compartilhamento	4.83	5.00	1.29	4.66	5.00	1.28	0.57 (0.572)
Codificação	4.62	5.00	1.30	4.41	5.00	1.70	0.70 (0.484)
Criação	3.46	3.50	1.23	3.16	2.83	1.42	1.04 (0.302)
Processos de GC	4.31	4.37	1.03	4.04	4.04	1.15	1.16 (0.246)
Cultura Organizacional	3.08	3.09	0.65	2.79	2.98	0.67	1.98 (0.049)
Satisfação no Trabalho	3.83	4.00	0.85	3.87	4.33	1.03	-0.21 (0.838)
Desempenho no Trabalho	4.35	4.33	0.68	4.27	4.67	0.93	0.50 (0.619)

Fonte: elaboração própria

### 3.5 Análise correlacional

Após a análise da validade e fiabilidade fatorial das escalas de avaliação obtidas passamos a testar as hipóteses do nosso estudo. Para o efeito recorreu-se a análise de equações estruturais, conforme passamos a apresentar de seguida.

Contudo inicialmente apresentamos a matriz de correlação entre as variáveis em análise, conforme a tabela 32. De acordo com esta tabela podemos verificar que as variáveis se apresentam todas correlacionadas de modo significativo ( $p < 0.01$ ).

Tabela 32 – Matriz de correlação entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 - Aquisição	1										
2 - Compartilhamento	0,60**	1									
3 - Criação	0,63**	0,50**	1								
4 - Codificação	0,57**	0,54**	0,54**	1							
5 - Processos de GC	0,84**	0,81**	0,81**	0,81**	1						
6 - Colaboração	0,48**	0,48**	0,57**	0,42**	0,59**	1					
7 - Confiança	0,48**	0,54**	0,57**	0,44**	0,62**	0,68**	1				
8 - Aprendizagem	0,59**	0,50**	0,70**	0,48**	0,69**	0,46**	0,46**	1			
9 - Cultura Organizacional	0,63**	0,61**	0,75**	0,54**	0,77**	0,85**	0,83**	0,79**	1		
10 - Satisfação no Trabalho	0,47**	0,48**	0,49**	0,39**	0,56**	0,49**	0,44**	0,42**	0,54**	1	
11 - Desempenho no Trabalho	0,44**	0,44**	0,24**	0,32**	0,44**	0,27**	0,31**	0,32**	0,36**	0,48**	1

\*\* $p < 0.01$

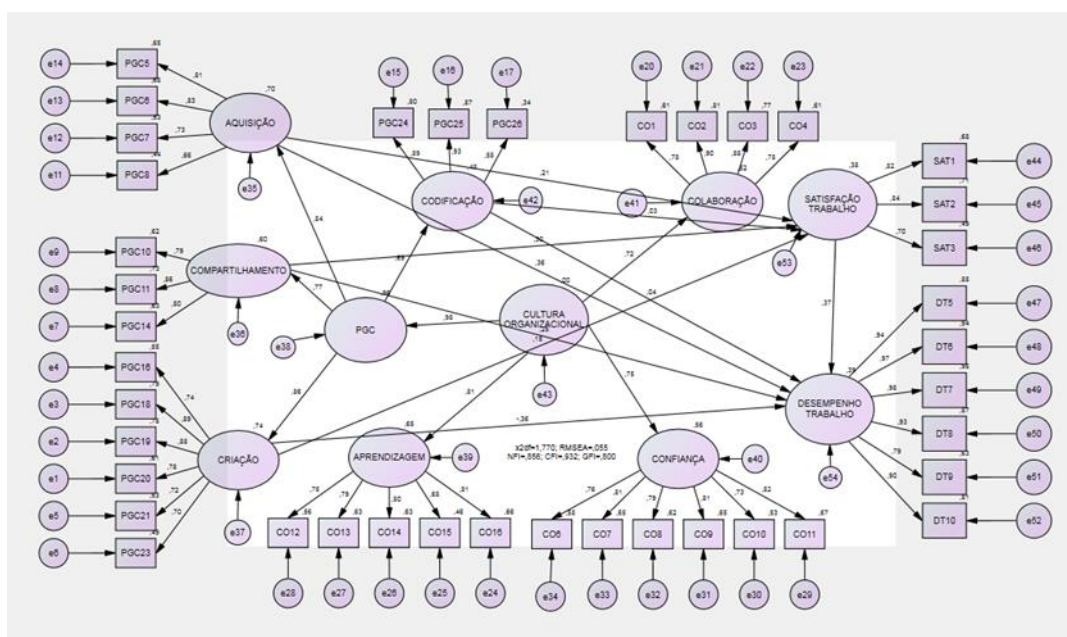
Fonte: elaboração própria

### 3.6 Teste de estatística inferencial: Teste de hipóteses e modelos de equações estruturais

Nesta etapa, apresentamos os modelos de equações estruturais realizados para explicar a relação entre as variáveis e testar as hipóteses em estudo. Começaremos por apresentar o primeiro modelo de equações estruturais sem modificações (Figura 38).

De acordo com os resultados obtidos nesse modelo, foi possível observar que nem todos os índices de ajustamento se apresentam adequados ( $\chi^2/g.l = 1.77$ ; RMSEA=0.06; NFI=0.86; CFI=0.93; GFI=0.80).

Figura 38 – Modelo de equações estruturais (modelo inicial – sem modificações)



Fonte: elaboração própria

Os resultados obtidos com este modelo inicial (sem modificações), apresentam-se na tabela 33, a seguir.

Tabela 33 – Variáveis independentes e dependentes e confirmação de hipóteses (antes do ajustamento)

Variável Independente	Variável Dependente	Coficientes não estandarizados	Coefficientes estandarizados	t Value	p value	Resultado da hipótese
		b	Beta			
Cultura Organizacional	Processos de GC	1.53	0.98	7,96	<0.001	H1 - confirmada
Aquisição	Satisfação no trabalho	0.18	0.84	1.93	0.054	H2 - confirmada
Compartilhamento	Satisfação no trabalho	0.20	0.77	3.07	0.002	H3 - confirmada
Criação	Satisfação no trabalho	0.10	0.86	1.44	0.151	H4 - rejeitada
Codificação	Satisfação no trabalho	0.02	0.69	0.33	0.745	H5 - rejeitada
Aquisição	Desempenho no trabalho	0.25	0.36	3.41	<0.001	H7 - confirmada
Compartilhamento	Desempenho no trabalho	0.14	0.25	2.65	0.008	H8 - confirmada
Criação	Desempenho no trabalho	-0.19	-0.36	-3.58	<0.001	H9 - rejeitada*
Codificação	Desempenho no trabalho	0.02	0.04	0.51	0.609	H10 - rejeitada
Satisfação no trabalho	Desempenho no trabalho	0.31	0.36	4.63	<0.001	H12 - confirmada

\*neste caso a hipótese é rejeitada pois verifica-se um efeito negativo.

Fonte: elaboração própria

Dessa forma, considerando o exposto na Tabela 33, acerca das variáveis independentes e dependentes e confirmação de hipóteses (sem modificações), apresentamos em síntese o resultado do modelo inicial de equações estruturais, conforme a seguir.

- existe uma relação significativa e positiva entre a cultura organizacional e os processos de GC ( $b=1.53$ ,  $p<0.001$ ), significando que existe um aumento significativo dos processos de GC em 1.53 pontos por aumento de uma unidade na cultura organizacional. Este resultado permite confirmar a hipótese H1;
- a satisfação no trabalho é significativamente e positivamente influenciada pela aquisição do conhecimento, aumentando 0.18 pontos ( $b=0.18$ ,  $p=0.054$ ). Este resultado permite confirmar a hipótese H2;
- a satisfação no trabalho é significativamente e positivamente influenciada pelo compartilhamento do conhecimento, que leva a um aumento de 0.20 pontos ( $b=0.20$ ,  $p=0.002$ ). Este resultado permite confirmar a hipótese H3;
- a satisfação no trabalho pelos técnicos administrativos não está significativamente relacionada com a criação do conhecimento ( $b=0.10$ ,  $p=0.151$ ). Este resultado rejeita a hipótese H4;
- a satisfação no trabalho dos técnicos administrativos não está significativamente relacionada com a codificação do conhecimento ( $b=0.02$ ,  $p=0.745$ ). Este resultado rejeita a hipótese H5;
- o desempenho no trabalho tende a aumentar significativamente em 0.25 pontos ( $b=0.25$ ,  $p<0.001$ ) devido à aquisição do conhecimento. Este resultado permite confirmar a hipótese H7;
- o desempenho no trabalho tende a aumentar significativamente 0.14 pontos ( $b=0.14$ ,  $p=0.008$ ) devido a aumento do compartilhamento do conhecimento. Este resultado permite confirmar a hipótese H8;
- o desempenho no trabalho não é influenciado significativamente pela criação do conhecimento, inclusive tende a diminuir apresentando um resultado negativo neste quesito ( $b=-0.19$ ). Como o sentido da associação da hipótese é contrariado, rejeita-se a hipótese H9;
- o desempenho no trabalho também não é significativo mediante a codificação do conhecimento ( $b=0.02$ ,  $p=0.609$ ). Este resultado rejeita a hipótese H10;

- o desempenho no trabalho é significativamente e positivamente influenciado pela satisfação no trabalho em 0.31 pontos ( $b=0.31$ ,  $p<0.001$ ). Este resultado permite confirmar a hipótese H12.

Na Tabela 34, apresentamos resumidamente os principais resultados obtidos, bem como as hipóteses confirmadas e respectivas percentagens de variação obtidas em cada variável dependente do modelo.

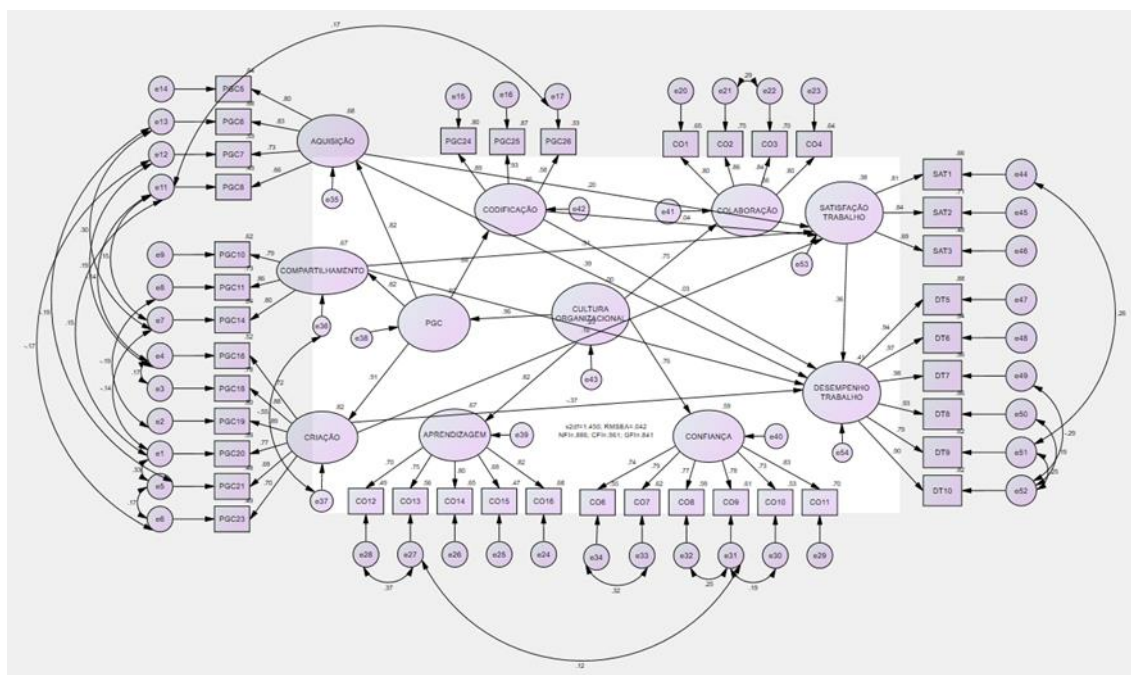
Tabela 34 - Resumo de resultados do modelo de equações estruturais e respectivas percentagens (modelo inicial – sem modificações)

<i>Variáveis Independentes</i>	<i>Variáveis Dependentes</i>	$R^2$	<i>Observações</i>
Cultura Organizacional	Processos de GC	0.963	Confirma-se a hipótese 1 96,3 % dos Processos de GC é explicado pela Cultura Organizacional
Aquisição do Conhecimento Compartilhamento do Conhecimento Criação do Conhecimento Codificação do Conhecimento	Satisfação no Trabalho	0.378	Confirmadas as hipóteses 2 e 3 37,8 % da Satisfação no Trabalho é explicada pelo efeito do conjunto das variáveis Aquisição e Compartilhamento do conhecimento
Aquisição do Conhecimento Compartilhamento do Conhecimento Criação do Conhecimento Codificação do Conhecimento	Desempenho no Trabalho	0.393	Confirmadas as hipóteses 7 e 8 39,3 % do Desempenho no Trabalho é explicado pelo efeito do conjunto das variáveis Aquisição e Compartilhamento do conhecimento
Satisfação no Trabalho	Desempenho no Trabalho	0.096	Confirma-se a hipótese 12 9,6 % do Desempenho no Trabalho é explicado pelo efeito da Satisfação no Trabalho

Fonte: elaboração própria

O modelo inicialmente obtido, como acaba-se de observar, não apresentou todos os índices de ajustamento adequados, desta forma, procedemos à modificação do mesmo através da correlação dos resíduos de algumas variáveis. Assim, o modelo final após ajustamento (Figura 39) já apresenta índices de ajustamento mais adequados ( $\chi^2/g.l.=1.45$ ;  $RMSEA=0.04$ ;  $NFI=0.89$ ;  $CFI=0.96$ ;  $GFI=0.84$ ) que permitem testar mais adequadamente as nossas hipóteses.

Figura 39 – Modelo de equações estruturais (após ajustamento)



Fonte: elaboração própria

Os resultados obtidos com este modelo (após ajustamento), apresentam-se na tabela 35, a seguir.

Tabela 35 – Variáveis independentes e dependentes e confirmação de hipóteses (após ajustamento)

Variável Independente	Variável Dependente	Coficientes não estandarizados	Coficientes estandarizados	t	p	Resultado da hipótese
		B	b	Value	value	
Cultura Organizacional	Processos de GC	1.35	0.96	7.70	<0.001	H1 confirmada
Aquisição	Satisfação no trabalho	0.16	0.20	1.69	0.092	H2 confirmada*
Compartilhamento	Satisfação no trabalho	0.20	0.31	3.14	0.002	H3 confirmada
Criação	Satisfação no trabalho	0.10	0.16	1.47	0.140	H4 rejeitada
Codificação	Satisfação no trabalho	0.02	0.04	0.46	0.648	H5 rejeitada
Aquisição	Desempenho no trabalho	0.28	0.39	3.50	<0.001	H7 confirmada
Compartilhamento	Desempenho no trabalho	0.13	0.23	2.51	0.012	H8 confirmada
Criação	Desempenho no trabalho	-0.20	-0.37	-3.59	<0.001	H9 rejeitada**
Codificação	Desempenho no trabalho	0.02	0.03	0.51	0.609	H10 rejeitada
Satisfação no trabalho	Desempenho no trabalho	0.31	0.36	4.63	<0.001	H12 confirmada

\*esta hipótese é confirmada considerando um nível de significância de 10% ( $p < 0.10$ );

\*\*neste caso a hipótese é rejeitada pois verifica-se um efeito negativo.

Fonte: elaboração própria



Apresenta-se a seguir, mediante os resultados obtidos das variáveis independentes e dependentes e confirmação de hipóteses (após ajustamento) (Tabela 35), a síntese de resultados do modelo final de equações estruturais, assumidos para o nosso estudo, no qual verifica-se que:

- existe uma relação significativa e positiva entre a cultura organizacional e os processos de GC ( $b=1.35$ ,  $p<0.001$ ), significando que existe um aumento significativo da gestão do conhecimento em 1.35 pontos por aumento de uma unidade na cultura organizacional. O que permite confirmar a hipótese H1;
- a satisfação no trabalho é significativamente e positivamente influenciada pela aquisição do conhecimento, aumentando 0.16 pontos ( $b=0.16$ ,  $p=0.090$ ). Sendo possível confirmar a hipótese H2;
- a satisfação no trabalho é significativamente e positivamente influenciada pelo compartilhamento do conhecimento, que leva a um aumento de 0.20 pontos ( $b=0.20$ ,  $p=0.002$ ). Confirmando-se assim a hipótese H3;
- a satisfação no trabalho não está significativamente relacionada com a criação do conhecimento ( $b=0.10$  e  $p=0.140$ ). O que não permite confirmar a hipótese H4;
- a satisfação no trabalho dos técnicos administrativos não está significativamente relacionada com a codificação do conhecimento ( $b=0.20$  e  $p=0.648$ ). Este resultado não permite confirmar a hipótese H5;
- o desempenho no trabalho tende a aumentar significativamente em 0.28 pontos devido à aquisição do conhecimento ( $b=0.28$ ,  $p<0.001$ ). Permitindo confirmar a hipótese H7;
- o desempenho no trabalho tende a aumentar significativamente 0.13 pontos devido ao compartilhamento do conhecimento ( $b=0.13$ ,  $p=0.010$ ). Este resultado permite confirmar a hipótese H8;
- o desempenho no trabalho tende a diminuir de modo significativo, em 0.20 pontos, por influência da criação de conhecimento, apresentando um resultado negativo neste quesito ( $b=-0.20$ ,  $p<0.001$ ). Como o sentido da associação da hipótese é contrariado, não se confirma a hipótese H9;
- o desempenho no trabalho, não é significativo mediante a codificação do conhecimento ( $b=0.02$ ,  $p=0.609$ ). Este resultado não permite confirmar a hipótese H10;

- o desempenho no trabalho é significativamente e positivamente influenciado pela satisfação no trabalho em 0.31 pontos ( $b=0.31$ ,  $p<0.001$ ). Sendo possível confirmar a hipótese H12.

Em resumo, na Tabela 36, apresentam-se os principais resultados obtidos, bem como as hipóteses confirmadas e respectivas percentagens de variação obtidas em cada variável dependente do modelo do estudo.

Tabela 36 - Resumo de resultados do modelo de equações estruturais e respectivas percentagens (após ajustamento)

<i>Variáveis Independentes</i>	<i>Variáveis Dependentes</i>	$R^2$	<i>Observações</i>
Cultura Organizacional	Processos de GC	0.921	Confirma-se a hipótese 1 92,1 % dos Processos de GC é explicado pela Cultura Organizacional
Aquisição do Conhecimento Compartilhamento do Conhecimento Criação do Conhecimento Codificação do Conhecimento	Satisfação no Trabalho	0.382	Confirmadas as hipóteses 2 e 3 38,2 % da Satisfação no Trabalho é explicada pelo efeito do conjunto das variáveis Aquisição e Compartilhamento do conhecimento
Aquisição do Conhecimento Compartilhamento do Conhecimento Criação do Conhecimento Codificação do Conhecimento	Desempenho no Trabalho	0.407	Confirmadas as hipóteses 7 e 8 40,7 % do Desempenho no Trabalho é explicado pelo efeito do conjunto das variáveis Aquisição e Compartilhamento do conhecimento
Satisfação no Trabalho	Desempenho no Trabalho	0.129	Confirma-se a hipótese 12 12,9 % do Desempenho no Trabalho é explicado pela Satisfação no Trabalho

Fonte: elaboração própria

Salienta-se que as Hipóteses H6 (+) e H11(+), tais sejam: H6 (+): A retenção do conhecimento está significativa direta e positivamente associada a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS; e H11 (+): A retenção do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS; não foram testadas, considerando que a escala da retenção do conhecimento, conforme expresso nas análises

fatoriais exploratórias (1ª versão e 2ª versão), constantes neste mesmo capítulo, no item 3.1.1, tabelas 7 e 10 demonstraram que, os itens da referida escala, no contexto desta investigação, encontram-se desenquadrados do fator a que deveriam pertencer em termos conceituais. Sendo assim necessário se fez a exclusão da referida escala, e, conseqüentemente, a não avaliação das hipóteses a eles relacionadas.

### **3.7 Discussão de resultados**

Após a realização da apresentação das análises estatísticas, passamos a discutir os resultados através daquelas, considerando a revisão da literatura efetuada. Relembramos que neste trabalho estudamos a possível relação existente entre a cultura organizacional e os processos de GC, além de analisar e explicar possíveis relações entre os processos de GC (aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento) e a satisfação e o desempenho no trabalho, bem como ainda investigar a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho. Neste processo, com base numa população acessível de 577 técnicos administrativos do segmento do ensino público, foi recolhida uma amostra com 252 respostas válidas.

Numa fase inicial foi testada a prévia validade e a fiabilidade fatorial das escalas. Este processo foi realizado uma vez que, a escala de processos de GC, ainda não utilizada a nível nacional, apenas em estudos internacionais, necessitava ser validada para a população brasileira, ressaltando a importância de conhecer a sua estrutura nesta população, mais especificamente numa população acessível de técnicos administrativos da administração pública federal. Ressalta-se ainda que o fato de estarmos perante uma amostra de um país diferente dos estudos revistos, em termos de cultura de gestão pública e uma unidade de análise, com características particulares, levou à realização de uma análise exploratória, no sentido de obter estruturas com validade e fiabilidades fatoriais adequadas, ou seja, avaliando a necessária e indispensável qualidades psicométricas, para saber se a(s) escala(s) tinham condições fiáveis de utilização.

Na realização da análise exploratória, os resultados identificaram uma estrutura fatorial um pouco diferente da escala de processos de GC, que passou a ser apenas definida por 4 fatores (aquisição, compartilhamento, criação e codificação do conhecimento), em vez da estrutura original desenvolvida por Kianto (2008), que contemplava mais um fator alusivo à retenção do conhecimento. Assim, a inadequabilidade quer estatística, quer

conceitual desse fator e respectivos itens que lhe pertenciam, levou à sua exclusão, nas duas análises exploratórias realizadas.

Ainda no que tange a escala de processos de GC, ressalta-se que a segunda análise fatorial exploratória, prosseguiu, fruto do processo depurativo das ações estatísticas, por apresentar melhores índices de ajustamento.

Quanto à escala de avaliação da cultura organizacional, a estrutura manteve-se semelhante, tendo-se retirado apenas um item que diz respeito à aceitação da responsabilidade pelo fracasso, o qual estava relacionado simultaneamente com dois fatores, tanto com a subdimensão da colaboração, como com a subdimensão da confiança, o que leva a uma ambiguidade conceitual, fato esse, que nos levou a sua retirada. No mais, a escala manteve-se com a mesma estrutura que a verificada na escala original desenvolvida por Lee e Choi (2003).

As escalas de satisfação no trabalho e de desempenho no trabalho confirmaram, igualmente, uma estrutura unidimensional, ou seja, todas as questões de cada escala mediam o conceito que era esperado medir. Deste modo, as escalas mantiveram-se com as mesmas estruturas que a verificada nas escalas originais de Hackman e Oldham (1975) e Tseng e Huang (2011).

Em síntese, quanto à validade fatorial das escalas, duas não permaneceram íntegras, conforme a versão modelo original (PGC e CO), tendo assim, havido remoção dos itens inadequados, face ao valor necessário dos respectivos valores das saturações fatoriais (*loadings*), quer por saturarem em mais de um fator ou mesmo, não tendo uma ligação conceitual com o fator que representavam. Do exposto, apresentamos na tabela 37 a seguir, um resumo comparativo do formato original (da estrutura) das escalas e, após a análise da sua validade fatorial, no contexto deste estudo.

Tabela 37 - Resumo das escalas originais e pós-realização das análises das validades fatoriais

Escalas	Nr. de itens originais	Nr. de itens finais (pós-análise fatorial)
<i>Processos de GC</i>	29	16
- aquisição	06	04
- compartilhamento	07	03
- criação	08	06
- codificação	05	03
- retenção	03	00
<i>Cultura Organizacional</i>	16	15
- colaboração	05	04
- confiança	06	06
- aprendizagem	05	05
<i>Satisfação no Trabalho</i>	03	03
<i>Desempenho no Trabalho</i>	06	06
<i>TOTAL</i>	54	40

Fonte: elaboração própria

Podemos perceber que, na escala de PGC, tiveram que ser removidos muitos itens, e, ainda assim, a escala se mostrou boa e fiável, conforme demonstram os resultados das análises estatísticas realizadas. O problema da utilização de escalas internacionais, que estão a medir culturas completamente diferentes, por muito que estejam validadas, podem sofrer uma grande depuração, em termos de questões, em outros contextos de análises. Também salienta-se que, apesar de existirem diferentes maneiras de medir os processos de GC, independente de termos utilizado uma escala de PGC que apresentava excelentes resultados, não somente em um estudo, mas em vários analisados previamente, ela pode não ter se mostrado a mais adequada, entre todas as que comparamos previamente, mesmo sendo a que melhor se apresentou face a resultados estatísticos.

Quanto a análise confirmatória realizada, verificou-se que a variável satisfação no trabalho apresentou um ajustamento fatorial perfeito (NFI=1.00; CFI=1.00; GFI=1.00); a cultura organizacional, revelou um ajustamento muito bom (NFI=0.94, CFI=0.97, GFI=0.92 e RMSEA=0.06); a variável processos de GC demonstrou um ajustamento considerado entre muito bom e bom (NFI=0.92, CFI=0.95, GFI=0.90 e RMSEA=0.07), e, quanto a variável desempenho no trabalho, inicialmente, nem todos os índices de ajustamento obtidos revelaram-se adequados, pelo que, após um novo ajustamento de correlação de resíduos, apresentaram índices de ajustamento muito bons, praticamente perfeitos (NFI=0.99; CFI=0.99; GFI=0.99 e RMSEA=0.05), o que permitiram

confirmar a sua estrutura fatorial. Assim, todas as estruturas fatoriais foram validadas, apresentando índices de ajustamento adequados e aceitáveis. Esta análise vem confirmar, no geral, o que a análise exploratória apontou e, a depuração de itens, necessária e resultante da fase exploratória, veio se ratificar na confirmatória, de certo modo, até com excelentes ajustamentos confirmados através dos valores finais dos índices obtidos.

Por outro lado, os resultados das variáveis deste estudo foram, ao contrário da maioria das demais como fonte de estudo, analisados em termos de significância estatística, quanto ao gênero, faixa etária, estado civil, formação/habilitações acadêmicas, tempo de trabalho na organização, detentores de função gratificada e cargo de direção. Em síntese, é importante destacar que os resultados obtidos refletem uma amostra constituída, na sua maioria, pelo gênero feminino, semelhantes aos estudos de Kianto et al. (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017) e Rodriguez-Arias (2018), com idades compreendidas entre 31 a 40 anos, casados, com habilitações/formação acadêmica correspondentes ao grau de especialização, tais como estudos de Rodriguez-Arias (2018), com 5 a 10 anos de trabalho na organização, percentual justificado, pois, a organização estudada possui 10 anos de existência e, as contratações se deram, em sua maior parte, nos anos iniciais de seu funcionamento, e, não detentores de função gratificada ou de cargo de direção.

Quanto as diferenças encontradas, podemos evidenciar que em função da faixa etária, as diferenças estatísticas significativas foram relativas as dimensões de compartilhamento e de codificação do conhecimento, nas quais os técnicos administrativos de 18 a 25 anos apresentaram maior capacidade e, na dimensão de processos de GC (geral), onde sobressaíram-se os técnicos de 26 a 30 anos. Depara-se com este resultado, que a faixa etária da população que mais evidencia os processos de GC em geral e as dimensões de compartilhamento e de codificação, é bem jovem (18/25 – 26/30 anos), gerações com mentalidade mais voltada ao sentido do trabalho como fruto da atividade humana, que nasceram na era tecnológica e que buscam pela satisfação pessoal (geração Y e Z) e, tão nova quanto a importância da temática da GC para as organizações, e isso, talvez possa ser alguns dos fatores explicativos desta tendência significativa.

No que respeita as diferenças por formação/habilitações acadêmicas, as diferenças significativas foram evidenciadas nas dimensões da criação do conhecimento, do compartilhamento, processos de GC (geral) e da cultura organizacional, nas quais as

percepções são mais elevadas nos técnicos com ensino médio. Este fator pode ser explicado sob a perspectiva que, quanto mais os técnicos administrativos possuem titulações, mais aumentam seus salários, não importando, porventura, criar ou compartilhar conhecimento, sendo que estas atividades não lhes trarão benefícios individuais, em especial financeiros; já, contrariamente, os que possuem menor titulação, procurarão melhorar seus desempenhos, por meio da GC, a fim de se destacarem e pleitear funções gratificadas ou cargos diretivos, para melhorar seus rendimentos.

Relativamente a análise relativa ao tempo de trabalho (experiência profissional) na organização, este demonstra diferenças significativas nas dimensões dos processos de GC (geral), em todas as suas dimensões (aquisição, compartilhamento, criação e codificação do conhecimento), bem como na dimensão da cultura organizacional, nas quais, em todas elas, a maior capacidade e percepção se dá nos técnicos administrativos com menos de um ano de trabalho na organização. Ao mesmo tempo que este resultado se apresenta curioso, ele pode ser explicado por considerarmos que, quanto mais tempo os técnicos administrativos têm de experiência profissional na organização, mais eles tendem a se acomodar e se conformar com seus saberes e não procuram adquirir, compartilhar ou criar novos conhecimentos, especialmente, considerando que, quando de suas entradas por concurso no serviço público, adquiriram por lei, estabilidade em seus empregos. Outra possível explicação, pode estar na forma e eficácia com que a organização vem avaliando o desempenho dos servidores, pois, conforme investigação recente de Ferreira (2019), constatou-se que a avaliação de desempenho da organização estudada, não representa com precisão o desempenho de seus servidores e, se a avaliação não está a medir os servidores eficientemente pela sua produtividade, há, por consequência, um descaso, com o decorrer dos anos, podendo resultar em baixa produtividade, desinteresse e descompromisso, não só, em relação ao conhecimento, mas, em todos os aspectos.

Quanto ao cargo de direção (CD), se verificaram diferenças significativas apenas na dimensão da cultura organizacional, em relação à qual, os técnicos que não possuem cargo diretivo, apresentaram os maiores índices no que tange a colaboração, confiança e aprendizagem organizacional, fatores culturais voltados ao cuidado, que formam a escala da cultura organizacional. Esta significância nos chama atenção ao fato de que talvez os servidores que possuem cargo diretivo possam, porventura, não saberem ou

ainda não identificarem o real valor da sua base de conhecimento, considerando que a cultura organizacional voltada ao cuidado, a confiança e a colaboração foi melhor percebida pelos técnicos que não possuem cargos diretos.

Perante esta análise das variáveis de avaliação com as variáveis sócio-demográficas, destaca-se que não houve, em nenhuma das análises, diferenças significativas envolvendo as dimensões satisfação no trabalho e desempenho no trabalho o que, de certa forma, tornou inviável ações comparativas com a literatura, considerando que dos estudos de base desta investigação, apenas os estudos de Kianto et al. (2016) e Pruzinsky e Mihalcova, (2017), realizaram análises estatísticas mais apuradas para demonstrar graus de significância, de três variáveis sócio-demográficas (*tenure, age, unit*) de alguns grupos de funcionários (funcionários em geral, gerentes intermediários, alta administração) com a variável satisfação no trabalho. Desta forma, acredita-se que os resultados das análises estatísticas descritivas sócio-demográficas do nosso estudo se torna uma importante ação de originalidade.

Nas análises da fiabilidade fatorial, foi possível verificar que as variáveis do estudo apresentaram, no geral, *alfa de cronbach* com índices entre 0.82 a 0.97 e fiabilidade composta entre índices de 0.89 a 0.99, revelando, assim, muito boa fiabilidade de todas as escalas utilizadas. No quadro 28 a seguir, apresentamos um breve comparativo entre índices de fiabilidade do nosso estudo e dos estudos base desta investigação, mediante as variáveis estudadas.

Quadro 28 - Comparativo de análise de fiabilidade das variáveis do estudo

Variáveis → Autores ↓	Aquisição	Compartilhamento	Criação	Codificação	PGC	SAT	DPT	CO
Kianto et al. (2016)		0.88	0.87	0.83		0.73		
Rodriguez-Arias (2018)		0.88	0.86	0.88		0.81		
Obeidat et al. (2016)	0.86							
Lee e Choi (2003)								0.87/0.89/0.89
Mohd Noor (2017)								0.87*
Vratskikh et al. (2016)							0.87	
Masa´deh et al. (2017)							0.93	
<b>Neste Estudo</b>	<b>0.84</b>	<b>0.85</b>	<b>0.91</b>	<b>0.84</b>	<b>0.88</b>	<b>0.82</b>	<b>0.97</b>	<b>0.92*</b> <b>0.90/0.91/0.87</b>

\*índice geral da Cultura organizacional, medindo as subdimensões de colaboração, confiança e aprendizagem conjuntamente.

Fonte: elaboração própria



Observa-se através do quadro 28 que, apesar das escalas serem internacionais e serem utilizadas no contexto da administração pública brasileira, os resultados da nossa investigação apontaram excelentes capacidades psicométricas, o que dá força à escolha das escalas utilizadas no estudo. Acrescenta-se, ainda, o excelente resultado obtido na presente investigação nas variáveis criação do conhecimento, desempenho no trabalho e cultura organizacional, comparativamente aos demais.

Quanto ao cálculo da variância extraída média – VEM, este revelou uma adequada validade convergente de todas as escalas, ou seja, superior a 0.50, bem como no que respeita à validade divergente, em que a VEM se demonstrou superior ao quadrado da correlação com a maioria das variáveis, conferindo-lhe validade divergente adequada, o que mostra que as escalas, apesar de alguma relação, por um modelo de tratar, conseguem medir o que pretendem medir, separadamente.

Fato importante a tecer em respeito a relação entre as variáveis, é que algumas investigações anteriores testaram, de modo mais específico e isolado, as relações existentes entre a cultura organizacional e os processos de GC (Lee & Choi, 2003; Islam et al., 2015; Mohd Noor, 2017; Rahbar et al., 2020); entre as dimensões do processo de GC (aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento) com a satisfação no trabalho (Kianto et al., 2016; Pruzinsky & Mihalcova, 2017; Rodriguez-Arias, 2018; Alyoubi et al., 2018); e também com o desempenho no trabalho (Rodriguez-Arias, 2018; El-Chaarani & El-Abiad, 2020) e, por fim a investigação da relação entre a satisfação e o desempenho no trabalho (Olçer & Florescu, 2015; Cahyana & Jati, 2017; Arif e Rahman, 2018; Almusaddar et al., 2018; Khan et al., 2019; Purwadi et al., 2020). No entanto, não foram encontradas investigações, na nossa revisão precedente, que abarcassem a análise de todas essas relações conjuntamente e, que permitissem desenvolver modelos explicativos, entre a cultura organizacional, os processos de GC, a satisfação e o desempenho no trabalho, em função desses mesmos processos e das subdimensões a eles elencadas, pelo que, constituiu uma das principais finalidades do nosso estudo, encontrar o melhor ajustamento dos dados ao modelo teórico identificado. Aliás, mediante a literatura anterior, foram definidas uma série de hipóteses operativas de investigação, que passamos a relembrar e a analisar em função dos resultados obtidos.

Dessa forma, para explicar as relações entre as variáveis e testar as hipóteses, recorreremos a uma análise de equações estruturais, as quais, através de seus resultados finais, podemos verificar que:

**Hipótese H1 (+)** – A Cultura Organizacional do IFMS tem uma relação significativa direta e positiva nos processos de Gestão do Conhecimento.

- a presente hipótese revela que, quanto maior é a percepção que os servidores técnicos administrativos têm sobre a cultura organizacional do IFMS, melhor vai ser a forma como processam o conhecimento de modo geral. Em face dos resultados, foi possível confirmar a presente hipótese, tal como em investigações anteriores de Lee e Choi, 2003; Khakhian et al., 2012; Mohd Noor, 2017; Bayasgalan e Chantsaldulam, 2017; Rahbar et al., 2020, a qual nos aponta que a cultura organizacional é ponto extremamente favorável de criação e implementação de uma estratégia de GC de sucesso na organização. Os resultados desta pesquisa também sugerem que uma cultura que suporte a GC é fator chave para que a organização possa se apropriar do valor da sua base de conhecimento, em especial, por ter como aliados fatores culturais de colaboração, confiança e aprendizagem no meio organizacional. Segundo Braquehais et al. (2017), o ato de avaliar a cultura organizacional previamente, bem como as suas dimensões, é fator importantíssimo para o sucesso das iniciativas de GC na organização em que se quer implantar; ora, com esta investigação, os dados têm implícito que esta ação foi realizada para fins de possíveis implementações de GC. Assim, com resultados que confirmam a relação significativa, direta e positiva da cultura organizacional nos processos de GC e, ainda, sufragando a mesma idéia de Rahbar et al. (2020), que uma cultura organizacional orientada para o conhecimento é fundamental ao ambiente organizacional e está entre os fatores mais importantes da GC, entre os membros de uma organização, acredita-se que a implementação dos processos de GC, tende a propiciar um melhor alcance de objetivos e metas, os quais, terão, por sua vez, influência nos resultados organizacionais.

**Hipótese H2(+)** – A aquisição do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

- a hipótese 2 foi confirmada, pelo que os resultados apontam que o modo como os servidores técnico administrativos adquirem ou capturam o conhecimento intra ou extra organizacional, contribui para melhorar os seus níveis de satisfação no trabalho. A aquisição do conhecimento é promotora de acesso a novos conhecimentos e, isso demonstra melhorar a capacidade dos funcionários em realizar tarefas que lhes são atribuídas com eficiência; Também, indo de encontro ao pensamento de Khoualdi e Saleh, (2015) e Hussin e Mohktar, (2018), o conhecimento, quando capturado de forma tácita e convertido em explícito, acaba criando estruturas apropriadas no ambiente de trabalho que resultam em melhor satisfação no trabalho beneficiando a todos, servidores e organização. Hipótese similar já tinha sido testada e igualmente confirmada em investigações anteriores (Khoualdi & Saleh, 2015; Hussin & Mokhtar, 2018; Popa et al., 2018; Najeeb et al., 2018). Mas, salienta-se, oportunamente, que apesar de esta relação estar confirmada em vários estudos, hipótese semelhante também já foi rejeitada em investigações de Kianto et al. (2016); Pruzinisky e Mihalcova, (2017); Rodriguez-Arias (2018); Alyoubi et al., (2018). Isso demonstra que não existe um consenso no que tange a relação expressa e que o contexto das investigações podem ser causa de implicações significativas e diferenciadas em resultados desta natureza.

**Hipótese H3(+)** – O compartilhamento do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionado com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

- quanto a hipótese 3, esta foi confirmada, tal como algumas já expressas na literatura alusivas a esta relação (Khoualdi e Saleh, 2015; Trivellas et al., 2015; Kianto et al., 2016; Pruzinisky & Mihalcova, 2017; Alyoubi et al., 2018; Hussin & Mokhtar, 2018; Rodriguez-Arias, 2018; Najeeb et al., 2018), por meio das quais se constata que a partilha do conhecimento parece contribuir para a sua maior satisfação no trabalho. O processo de compartilhamento do conhecimento influencia o comprometimento dos funcionários e a satisfação com seus empregos, além de ter a prerrogativa de acelerar seu aprendizado dentro ou fora da organização. Ressalta-se que no estudo de Popa et al., (2018), esta mesma hipótese não se confirmou. Mas, com muitos estudos confirmando esta hipótese, e ainda, contendo os maiores graus de significância estatística dentre os processos de GC investigados, o compartilhamento do conhecimento, no presente estudo e em estudos de Kianto et

al. (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Rodriguez-Arias (2018), demonstra ser o processo chave da GC nas organizações e, o mais intensamente estudado, segundo Kianto et al. (2016), em especial por estar relacionado com a perspectiva do bem estar do funcionário no trabalho.

**Hipótese H4(+)** – A criação do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

e

**Hipótese H5(+)** – A codificação do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

- As hipóteses 4 e 5 foram rejeitadas, sendo que a mesma ausência de relação já foi encontrada anteriormente, no que respeita ao processo de criação do conhecimento (Hussin & Mokhtar, 2018; Alyoubi et al., 2018; Pruzinsky & Mihalcova, 2017; Kianto et al., 2016) e de codificação do conhecimento (Rodriguez-Arias, 2018). No que tange a criação do conhecimento a não significância estatística pode estar relacionada ao contexto do estudo, pois, é possível que a natureza dos trabalhos realizados pelos técnicos administrativos não requeira afincamento em criação de conhecimento (especialmente para solução de problemas ou ainda por não estarem envolvidos em processos de inovação), tal qual ideia que sufraga Kianto et al. (2016). E, possíveis explicações para a não relação com a codificação do conhecimento, pode ser em virtude dos funcionários não encontrarem na organização disponibilidade de ferramentas apropriadas de tecnologia da informação e de comunicação, a fim de que possam realizar a codificação do conhecimento, tornando-o acessível e apto a ser utilizado. Ainda se ressalta a possibilidade de que a ação de criar e codificar o conhecimento não estejam a ser encorajadas pelo apoio da gestão ou algum tipo de recompensa na organização, mesmo que não financeira, por se tratar de instituição pública, o que pode ter ocasionado o seu não efeito na satisfação no trabalho dos técnicos administrativos. Contudo, esta relação não tem sido muito conclusiva pela literatura, pois hipótese de relação semelhante foi confirmada nos estudos de Najeeb et al. (2018) e Rodriguez-Arias (2018) no que tange a criação do conhecimento, e em

investigações de Alyoubi et al. (2018), Najeeb et al. (2018); Pruzinsky e Mihalcova (2017) e Kianto et al. (2016) no que respeita à codificação do conhecimento.

**Hipótese H7(+)** – A aquisição do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

- quanto a hipótese 7 esta foi confirmada, tal qual havia sido nos estudos de El-Chaarani e El-Abiad, (2020) e Akram e Hilman, (2018), o que nos permite afirmar que o desempenho no trabalho dos técnicos-administrativos é aumentado mediante a aquisição de conhecimentos intra e extra-organizacionais; Este resultado induz incentivar ainda mais a aquisição do conhecimento com o propósito de aprimorar o desempenho no trabalho dos técnicos administrativos, o que, por sua vez, acabaria por aumentar, não só, o desempenho individual, como também promover o crescimento organizacional. Supõe-se que ao melhorar a compreensão do conhecimento, os funcionários tendem a aumentar seus desempenhos no trabalho. Ademais, um sistema, por meio do qual os funcionários consigam obter mais facilmente, conhecimentos de fontes internas e externas à organização, aprimorarão suas bases de conhecimento e auxiliarão ainda mais no desempenho de suas atividades. Alguma parcela deste resultado pode ser atribuída a facilidade de captura de conhecimento, através do compartilhamento de *Best Practices*, por meio da Rede Federal de Educação, a qual, propicia a aprendizagem dos funcionários, seja por meio do compartilhamento de experiências exitosas, capacitações gratuitas promovidas pelo Governo Federal e Escola de Governo, bem como em suas bases de dados.

**Hipótese H8(+)** – O compartilhamento do conhecimento está significativa direta e positivamente relacionado com o desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

- a hipótese 8 foi confirmada e corrobora com estudos anteriores (El-Chaarani & El-Abiad, 2020; Ahmad et al., 2018; Akram & Hilman, 2018), onde se constatou que é fundamental incentivar o compartilhamento do conhecimento na organização a fim de aumentar o desempenho dos funcionários. O compartilhamento do conhecimento deve ser adotado como norma indispensável, pois através dele se fomenta o fluxo de conhecimento entre os servidores, elevando o seus desempenhos individuais no

trabalho, pensamento que vem ao encontro de Akram e Hilman (2018) e Gonzalez e Martins (2017). O compartilhamento é promotor nato de socialização, o que beneficia a capacidade de aprendizagem dos funcionários, aumentando suas bases de conhecimento, corroborando com o desempenho no trabalho. Esta socialização, por sua vez, também aumenta os laços sociais entre os funcionários fazendo com que, através da troca de ideias, opiniões e conhecimento, se sintam confiantes em suas capacidades de realizar bem suas atividades de trabalho, desempenhando melhor do que já estejam a ser realizadas.

Este resultado sugere que, tanto a conversa oral e diálogos, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento tácito entre os funcionários se apresenta eficiente, bem como, no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento explícito, no qual o uso das tecnologias pode estar sendo fator de ampla utilização, tal qual preconizado por Nonaka e Takeuchi, (1995); Yaghoubi et al. (2012) e Dorow (2017). Admite-se ainda que, mesmo como iniciativa incipiente, o mapeamento de processos voltados às questões de ordem administrativa, realizado no ano de 2018 na unidade estudada, e de acesso a todos os técnicos administrativos, pode também ter vindo a contribuir com estes resultados.

**Hipótese H9(+)** – A criação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

e

**Hipótese H10(+)** – A codificação do conhecimento está significativa direta e positivamente associada ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS.

- Os resultados obtidos nas hipóteses 9 e 10 não permitiram as suas confirmações. Aliás, estas relações nem sempre se confirmaram na literatura, como já aconteceu em investigação anterior e recente levada a cabo por Rodriguez-Arias (2018) no que tange a ambas as hipóteses e, por El-Chaarani e El-Abiad, (2020), para a hipótese H10.

Quanto a hipótese 9, os resultados apontaram que ela não se confirma, ainda que a relação verificada entre a criação de conhecimento e o desempenho no trabalho seja significativa, mas, em sentido contrário, ao proposto na hipótese formulada, isso pressupõe dizer que a associação inicial da hipótese foi contrariada e por isso ela foi

rejeitada. O fato da relação estabelecida ser no sentido de uma maior capacidade de criação de conhecimento levar a um menor desempenho, contraria a literatura, que vê esta associação como positiva. Esse fator é atípico nos trabalhos que utilizamos na revisão de literatura e, ainda que admitimos como provável explicação, que demanda-se tanto esforço e tempo para criar conhecimento que não resta tempo e efetividade em sua aplicação a ponto de computar desempenho, aceitamos isso como mera explicação, ainda que com pouca sustentabilidade. Muito possivelmente, as diferenças verificadas neste resultado, assim como o modelo desenvolvido para o nosso estudo, em comparação com estudos anteriores, poderão estar na origem deste resultado inverso de relação/associação.

Quanto a hipótese 10, que não encontrou relação significativa entre a codificação do conhecimento e o desempenho no trabalho, rejeitando assim a hipótese, talvez possamos considerar, a não existência na organização, de bases de conhecimento que proporcionem ao servidor utilizar ou reutilizar facilmente conhecimento especializado, anteriormente capturado, codificado e, acima de tudo, disponível ao acesso de todos. Estes fatores podem estar na causa da obtenção destes resultados, idéia também corroborada por Alyoubi et al. (2018) e El-Chaarani e El-Abiad (2020). Ademais, acrescenta-se que na unidade estudada, não se tem formalizado até o presente momento, um banco de competências e nem implementado um sistema de gestão por competências, o que por si só, pode ter impacto na obtenção e própria codificação do conhecimento em benefício de um melhor desempenho.

**Hipótese H12(+)** – Existe relação significativa direta e positiva entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFMS.

- por último, a hipótese 12 foi confirmada, evidenciando que uma maior satisfação no trabalho contribui para a melhoria do desempenho; que servidores satisfeitos no trabalho tendem a melhorar seus desempenhos individuais o que reflete em benefícios para a organização, como um todo, idéia também expressa em estudos anteriores que igualmente identificaram esta relação como positiva e significativa (Olçer & Florescu, 2015; Inuwa, 2016; Saeed, 2016; Cahyana & Jati, 2017; Almusaddar et al., 2018; Alyoubi et al., 2018; Badlani & Kulkarni, 2019; Khan et al., 2019). A satisfação no trabalho, bem como o estado de motivação, é ocasionado por dimensões específicas (salário, promoção, valorização, etc) ou pela conjugação

de várias dimensões e, este estado de satisfação, apresenta impacto no desempenho no trabalho dos funcionários. Esse fator denota que a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho estão diretamente relacionados, pensamento que vem de encontro com o postulado por Badlani & Kulkarni, (2019), alegando que funcionários satisfeitos apresentam, invariavelmente, impacto em seus desempenhos.

Para finalizar, em termos de capacidade preditiva, neste trabalho os resultados sugerem que que 92% dos processos de GC são explicados pela cultura organizacional do IFMS; 38% da satisfação no trabalho dos técnicos administrativos é explicada pelo efeito do conjunto das variáveis de aquisição e compartilhamento do conhecimento, variáveis essas que também explicam em 40% o desempenho no trabalho; e, ainda, 12% do desempenho no trabalho dos técnicos administrativos é explicado pela sua satisfação no trabalho.

Em suma, este trabalho apresentou doze hipóteses iniciais, com base em hipotéticas relações estruturais, das quais, duas, posteriormente, não foram analisadas em virtude da escala (retenção do conhecimento) ter sido excluída já na análise fatorial exploratória; quatro hipóteses foram rejeitadas e seis hipóteses foram confirmadas, tal como evidenciado na tabela 38 de resumo dos resultados finais obtidos, a seguir:

Tabela 38 – Resumo dos resultados finais obtidos

Hipótese	Relação estrutural	B	t	R <sup>2</sup>	Sentido inicial	Sentido final	Resultado
H1	CO→PGC	1.35	7.70	0.921	+	+	Confirmada
H2	AQ→SAT	0.16	1.69	0.382	+	+	Confirmada
H3	COMP→SAT	0.20	3.14		+	+	Confirmada
H4	CRIA→SAT	0.10	1.47		+	+	Rejeitada
H5	COD→SAT	0.02	0.46		+	+	Rejeitada
H7	AQ→DPT	0.28	3.50		+	+	Confirmada
H8	COMP→DPT	0.13	2.51	0.407	+	+	Confirmada
H9	CRIA→DPT	-0.20	-3.59		+	-	Rejeitada
H10	COD→DPT	0.02	0.51		+	+	Rejeitada
H12	SAT→DPT	0.31	4.63		0.129	+	+

Fonte: elaboração própria



## **CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO**

---

Este trabalho de investigação iniciou-se com uma introdução, a qual contextualizou a temática, estabelecendo os objetivos e a questão geral de investigação, bem como a metodologia a ser empregada. Para materialização do objetivo do estudo, bem como responder a questão geral estabelecida, foram definidas hipóteses, e também construído um modelo de investigação, a partir de literatura revista. Ainda nesta introdução, expusemos a justificação, relevância e motivação do estudo e, apresentamos, gráfica e sinteticamente, como se comporia o trabalho através de seus quatro capítulos estruturantes.

Assim, o primeiro capítulo, relacionou os principais temas do estudo mediante a revisão da literatura. Primeiramente, conceituou-se e enfatizou-se a trajetória do conhecimento, especialmente a partir do século XIX, período em que o conhecimento passa a ser compreendido como um ativo corporativo valioso, que merece ser mantido e acima de tudo gerenciado, para que possa trazer vantagens competitivas para as organizações (Freire & Spanhol, 2014).

Após a abordagem deste tema, discorreu-se sobre a evolução da gestão deste conhecimento, que busca oportunidade, por meio de ações estratégicas, para melhoria do desempenho e conseqüentemente dos resultados organizacionais (Ribeiro & Izquierdo, 2017), onde sob essa perspectiva, ressaltou-se a importância da não desvinculação da tríade: pessoas, tecnologia e processos, como elementos centrais da GC, que, apesar de não serem as únicas dimensões da GC encontradas na literatura, são consideradas pilares de sustentação para sua implementação nas organizações (Souza & Kurtz, 2014; Neves et al., 2018). Aliás, esta abordagem é muito importante para a presente investigação, a partir da percepção e aferição que a GC é extremamente dependente da ação das pessoas, e fortemente apoiada em métodos, processos e ferramentas de tecnologia da informação, assim como relata Servin e De Brun (2005) em seu estudo.

Na sequência, tendo em conta que a presente investigação aborda um público muito específico, nomeadamente uma amostra de técnicos administrativos do IFMS, instituição do setor de ensino público brasileiro, e, considerando que a temática da GC se expande e, ainda que incipientemente vem promovendo contribuições na administração pública através da implementação de práticas que suportam os processos de GC (Batista & Quandt, 2015), a GC na administração pública foi abordada.

Decorrente da revisão da literatura, considerando, os contributos que os processos de GC e práticas, têm proporcionado à administração pública, realizou-se suas conceituações, em especial, os processos de GC alvos para esta investigação, cuja motivação se deu, em decorrência das especificidades das atividades realizadas na organização e amostra, objeto de análise e, por sua maioria compor os processos utilizados no modelo de GC, estudado e criado para a administração pública brasileira, tais sejam: a criação, aquisição e o compartilhamento do conhecimento, que, aliados a codificação do conhecimento, proporcionam a acessibilidade de conhecimento apto a ser efetivamente utilizado por todos (Davenport & Prusak, 1998) e, a retenção do conhecimento, que na atualidade, é um dos principais desafios dos gestores da administração pública no combate aos índices de absenteísmo e rotatividade neste segmento (Pereira & Almeida, 2017).

Por fim, ao término do primeiro capítulo do aporte dos fundamentos teóricos do estudo, conceituou-se e abordou-se o antecedente cultura organizacional e os consequentes, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho, bem como suas relações com os processos de GC.

O segundo capítulo, que tratou da parte empírica do estudo, apresentou a metodologia e os procedimentos de investigação, os quais traduziram a descrição do modelo de investigação proposto e as suas hipóteses, além de expressar os procedimentos adotados na análise dos dados.

No terceiro capítulo, ainda constante da parte empírica do estudo, foram apresentados os resultados da análise estatística descritiva e inferencial e multivariada e, ainda, realizada a discussão dos resultados obtidos.

Neste quarto e último capítulo, abordaremos as conclusões e considerações finais da presente investigação, por meio das quais serão apresentadas as implicações gerais e limitações do estudo, recomendações para a gestão, e ainda, sugestões para investigações futuras.

No entanto, antes de entrarmos nas conclusões e considerações finais deste estudo, implica perguntarmos o que realmente se conseguiu obter com esta investigação: (1) será que existe alguma influência e relação entre os processos de gestão do conhecimento e a satisfação e desempenho no trabalho da amostra de servidores

técnicos administrativos do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - IFMS?; (2) será que conseguimos alcançar os objetivos propostos inicialmente?

Por procurarmos mostrar e evidenciar a importância, por meio da revisão da literatura, da trajetória da GC, ainda que relativamente recente, em especial no que diz respeito à administração pública e a aplicabilidade dos processos de GC, neste contexto, evidenciando os benefícios que sua efetiva utilização propiciam, não somente à organização, mas, também, aos funcionários que dela fazem parte e, denotando, em um recorte de estudos nacionais, não habitual, a relação destes processos de GC, nomeadamente de aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento e suas relações com a cultura da organização, a satisfação e o desempenho no trabalho dos funcionários, consideramos que as descrições efetuadas, nesta trajetória, foram alcançadas.

No que respeita à parte empírica do estudo, esta conseguiu trazer resultados válidos e originais e, porque não dizer, em parte, inovadores a nível nacional, os quais poderão contribuir, face ao que nos traz (e é conhecido) sobre a literatura mundial, até então, existente sobre a temática, bem como, através das relações entre variáveis latentes (antecedentes e consequentes com a variável processos de GC), pelo que, se conseguiu alcançar os objetivos do estudo, presentes em síntese, na tabela 39, a seguir.

Tabela 39 - Resumo dos objetivos iniciais propostos

<b>Objetivos iniciais propostos</b>	
testar empiricamente e investigar um modelo teórico, capaz de analisar e explicar possíveis relações entre os processos de gestão do conhecimento e a satisfação e o desempenho no trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFMS	✓
analisar os fundamentos teóricos associados aos processos de gestão do conhecimento, cultura organizacional, satisfação e desempenho no trabalho;	✓
analisar e mensurar as relações, efeitos diretos e capacidades preditivas, entre as variáveis do estudo;	✓
analisar variáveis latentes, antecedentes e consequentes, a partir do modelo estudado;	✓
analisar variáveis em estudo, do ponto de vista sócio demográfico (e.g., gênero, faixa etária, estado civil, habilitação/formação acadêmica, tempo de trabalho na organização, função gratificada ou cargo diretivo), investigando se existem diferenças significativas.	✓

Fonte: elaboração própria

Assim, após os resultados obtidos, podemos concluir que somos capazes de responder a nossa questão geral de investigação, a partir do momento que seis das dez relações hipotéticas analisadas foram confirmadas, envolvendo relações entre a cultura organizacional do IFMS, satisfação e desempenho no trabalho dos técnicos administrativos do IFMS, com os processos de GC, bem como, os objetivos propostos no início do estudo também puderam ser alcançados.

Dessa forma, na sequência, analisamos as implicações gerais teóricas e práticas, algumas limitações deste estudo, recomendações para a gestão do IFMS e sugestões para pesquisas futuras.

#### **4.1 Conclusões e implicações gerais teóricas**

No decurso desta investigação trabalhamos no intuito de poder contribuir para o estudo científico na área de GC, na área administração pública federal brasileira, tendo em vista que neste setor, apesar de não possuir ainda uma política eficaz de GC a ser seguida, conforme salientam Castro et al. (2015), ela tem o intuito maior de acrescer um conjunto de conhecimentos a servidores e gestores públicos, de equipes de trabalho e de toda a organização pública, de forma coletiva, sistemática e integrada, a fim de criar, compartilhar e aplicar conhecimento, para alcançar os resultados desejados (Batista, 2012). Esta investigação, de corte transversal, foi realizada mediante uma amostra não probabilística de servidores técnicos administrativos de uma instituição pública do segmento do ensino, na qual, foram analisadas variáveis da GC, as quais se apresentam, com um encadeamento de relações antecedentes, tais como a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e os processos de aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento e, consequentes, como a satisfação e o desempenho no trabalho e também, os processos de GC como um todo.

Iniciamos pela variável antecedente cultura organizacional, por ser considerada a contribuição mais valiosa para uma gestão eficaz do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Allameh, Zare & Davoodi, 2011; Casimir, Lee & Loon, 2012; Almudallal et al., 2016; Mohd Noor, 2017), e na sequência, por podermos detectá-la em estruturas, processos organizacionais, estratégias, metas, filosofias e crenças (Machado et al., 2016), e não menos importante, por sua ligação com a GC funcionar como elemento agregador, por excelência, possibilitando a construção de um contexto

propício aos processos de GC, em especial, ao compartilhamento e a utilização do conhecimento (Islam et al., 2015; Yafushi et al., 2019).

Em seguida, abordamos a variável satisfação no trabalho, por vezes antecedente e por vezes consequente nas relações do nosso estudo, por identificar, no fator “satisfação”, uma estreita relação com o fator humano, manifesto em sentimentos, estados emocionais e sensação de bem estar do indivíduo que influenciam suas atitudes e que tem consequência em seus comportamentos, para com seus trabalhos (Marqueze e Moreno, 2005; Kooij et al., 2010; Traldi & Demo, 2012; Devi & Nagini, 2013; Diestel et al., 2014). Essa satisfação, por sua vez, é impactada por fatores relativos ao trabalho e, também, por fatores organizacionais, os quais, quando fomentados por processos de GC, através das práticas, facilitam um melhor desempenho por parte dos funcionários (Raposo, 2015).

Por último, discorreu-se sobre a variável consequente desempenho no trabalho, que corroborando com Bendassoli (2012) e Masa´deh et al. (2016), possui ligação com toda uma categoria comportamental do indivíduo e, também, com conexões de convergência com resultados (Chu & Lai, 2011). Além de que todas as organizações almejam crescimento e desempenho para o alcance dos resultados, e, assim sendo, ter estratégia e sabedoria para estimular a criação e compartilhamento contínuo de novos conhecimentos, com vistas a um melhor desempenho, faz-se imprescindível nas organizações, pensamento este sufragado por Muthuveloo et al. (2017).

Após a análise individual das variáveis, procurou-se verificar a possibilidade de relações entre elas e, especificamente, nesta fase, mediante o resultado destas relações, pelo que podemos verificar em termos de implicações gerais teóricas o seguinte:

- semelhante a estudos anteriores de Lee e Choi (2003); Khakhian et al. (2012); Bayasgalan e Chantsaldulam (2017); Mohd Noor (2017) e Rahbar et al. (2020), a cultura organizacional se relaciona significativa, direta e positivamente com os processos de GC, atuando como elemento fundamental na criação de um ambiente favorável ao compartilhamento, especialmente mediante os fatores culturais de colaboração e confiança entre os pares, favorecendo a aprendizagem entre os servidores e promovendo melhoria de seus desempenhos (Nonaka & Takeuchi, 2008, Gonzalez & Martins, 2017); Acrescenta-se, também, a cultura organizacional como elemento determinante para que a GC seja o canal que dá direção aos comportamentos adotados

internamente pelos servidores, direcionando suas atitudes, levando-os a um comportamento favorável aos processos de GC o que, particularmente para o setor público, torna-se essencial, considerando que o segmento busca um melhor desempenho para atendimento da sociedade e não o vislumbre de lucro (Ribeiro & Corrêa, 2012; Mohd Noor, 2017; Trevisan, 2019).

Paralelamente, apesar de ser o desenvolvimento de uma cultura de GC mais desafiadora nas organizações públicas, por conta de suas estruturas hierárquicas e intermitências políticas que ocasionam uma forma não continuada de gestão e dificultam o envolvimento dos servidores nos processos, conforme preconiza Maronato (2018), os resultados desta investigação apontaram, à data, que a amostra representativa de colaboradores do IFMS possui uma cultura organizacional que está relacionada, significativa, direta e positivamente com os processos de GC.

- quanto aos processos de GC, nomeadamente a aquisição e o compartilhamento do conhecimento, verificou-se que estão associados à satisfação e ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS, tal qual as relações hipotéticas confirmadas nos estudos de Khoualdi e Saleh (2015); Najeeb et al.(2018); Hussin e Mokhtar (2018); e Popa et al. (2018), no que tange à aquisição do conhecimento e a satisfação no trabalho e, igualmente, nas investigações de Khoualdi e Saleh (2015); Trivellas et al. (2015); Kianto et al. (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Alyoubi et al. (2018); Rodriguez-Arias (2018); Najeeb et al.(2018); Hussin e Mokhtar (2018), quanto ao compartilhamento de conhecimento e a satisfação no trabalho.

A confirmação destas relações remetem ao entendimento que o processo de aquisição do conhecimento, seja intra ou extra organizacional, pelos técnicos administrativos do IFMS, têm lhes agregado graus de satisfação no trabalho e o processo de compartilhamento do conhecimento, tem refletido, igualmente, em satisfação, considerando que esta ação tem feito com que os técnicos administrativos, desfrutando de um ambiente amigável e favorável aos processos, sintam-se mais propensos a compartilhar seus conhecimentos e se comprometam com o aprendizado, sentindo-se mais satisfeitos com e no seu trabalho (Almahamid et al., 2010; Trivellas et al., 2015).

Já no que respeita às relações hipotéticas de aquisição e de compartilhamento, com o desempenho no trabalho, pontuam-se que os resultados, confirmando estas relações, corroboram com os estudos de Akram e Hilman (2018) e de El-Chaarani e El-Abiad

(2020), quanto a aquisição do conhecimento e, no que tange ao compartilhamento do conhecimento, com as investigações de Masa´deh et al. (2017); Ahmad et al. (2018); Akram e Hilman (2018) e El-Chaarani e El-Abiad (2020). Assim, confirma-se que, a atividade de capturar o conhecimento, a fim de aprimorar as bases de conhecimento, tanto do funcionário, quanto da organização, para melhor execução de atividades organizacionais acabam por promover um melhor desempenho no trabalho dos técnicos administrativos do IFMS, bem como o compartilhamento do conhecimento com colegas de trabalho, aumentam a vontade de colaborar, a partir do momento que se percebe a ampliação dos conhecimentos individuais que impactam no desempenho individual (Masa´deh et al., 2015, 2017).

Salienta-se ainda que os resultados denotaram o compartilhamento do conhecimento, como o mais significativo na relação com a satisfação no trabalho, tal como o encontrado nas investigações de Kianto et al. (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); e Rodriguez-Arias (2018); paralelamente, a aquisição do conhecimento, como a mais significativa na relação com o desempenho no trabalho, o que não encontramos semelhanças em outros estudos, considerando que as investigações de Rodriguez-Arias (2018) e El-Chaarani e El-Abiad (2020), demonstraram o processo de retenção do conhecimento mais significativo nesta relação.

- os processos de criação e de codificação do conhecimento não demonstraram estar relacionados, nem com a satisfação no trabalho, nem tampouco com o desempenho no trabalho neste estudo. Isto vem de encontro com investigações de Kianto et al. (2016); Pruzinsky e Mihalcova (2017); Alyoubi et al. (2018), Hussin e Mohktar (2018) no que tange a criação do conhecimento e, com Rodriguez-Arias (2018) na codificação do conhecimento, ambas em relação à satisfação no trabalho. Já para a relação do desempenho no trabalho com a criação e codificação, os resultados do presente estudo são similares aos de Rodriguez-Arias (2018) e, ainda acrescentam-se, aos estudos de El-Chaarani e El-Abiad (2020) no que tange a codificação do conhecimento.

- por último, nos resultados da relação da satisfação no trabalho com o desempenho no trabalho, encontramos, como em grande parte dos estudos, a exemplo de Olçer e Florescu, (2015); Inuwa (2016); Alyoubi et al. (2018); Almusaddar et al. (2018) Khan et al. (2019); Badlani e Kulkarni (2019), que a satisfação no trabalho



influencia significativamente e positivamente o desempenho no trabalho dos técnicos administrativos do IFMS.

Quando um funcionário tem satisfação no trabalho ele se sente motivado a fazer um esforço maior para o seu desempenho. Funcionários satisfeitos têm atitudes positivas em relação ao seu trabalho, as quais aumentarão a qualidade e a quantidade de desempenho no trabalho. E ainda, corroborando com a idéia de Olçer e Florescu (2015), por sentirem-se satisfeitos eles cumprem seus horários, se preocupam e tem mais compromisso com as metas e resultados, e ainda, estarão mais propensos a aceitação de responsabilidades, obediência a regulamentos e menos ocorrência de absenteísmo.

#### **4.2 Conclusões e implicações gerais práticas**

No que diz respeito aos resultados obtidos por meio deste estudo empírico, de acordo com o modelo e os procedimentos metodológicos propostos, considerando a caracterização da amostra, as análises estatísticas realizadas (validade e fiabilidade das escalas, validade convergente e divergente) e, também, o teste das hipóteses por meio de um modelo de equações estruturais, foi possível constatar que:

- quanto à psicometria das escalas de avaliação, apenas não houve viabilidade prévia de utilização da escala de retenção do conhecimento pois, apesar dela ter sido validada em estudos internacionais, no contexto do nosso estudo, no Brasil, ela acabou apresentando inadequabilidade estatística e conceitual dos itens a que lhe pertenciam, o que ocasionou a sua exclusão do estudo. As demais escalas propostas, todas foram viáveis de utilização;

- no que tange a fiabilidade, todas as escalas apresentaram bons valores entre bom e excelente, em concreto, com índices, entre 0.82 a 0.97, sendo que na fiabilidade compósita, os índices foram ainda melhores, com variações entre 0.89 a 0.99;

- na análise confirmatória, as variáveis satisfação no trabalho, cultura organizacional e processos de GC apresentaram um ajustamento fatorial perfeito, muito bom e bom, respectivamente. A variável desempenho no trabalho, por não apresentar índices de ajustamento adequado na primeira análise, foi submetida a nova análise cujos resultados ajustados apresentaram excelentes. Ao final, todas as estruturas fatoriais se mostraram adequadas, obtendo-se valores válidos conforme segue:

Satisfação no trabalho: NFI=1.00; CFI=1.00; GFI=1.00;

Desempenho no trabalho: RMSEA=0.05; NFI=0.99; CFI=0.99; GFI=0.99;

Cultura organizacional: RMSEA=0.06; NFI=0.94, CFI=0.97, GFI=0.92.

Processos de GC: RMSEA=0.07; NFI=0.92, CFI=0.95, GFI=0.90;

- quanto ao teste de hipóteses verificamos que o processo de criação do conhecimento não influencia a satisfação no trabalho ( $b=0.10$ ;  $P=0.140$ ), nem tampouco, o desempenho no trabalho dos servidores técnicos administrativos do IFMS ( $b=-0.20$ ;  $P=<0.001$ ); aliás, salienta-se que entre a relação da criação com o desempenho, verifica-se um efeito negativo, demonstrando que a associação inicial da hipótese foi contrariada, ou seja, pressupõe que a criação do conhecimento causa um menor desempenho no trabalho do servidor. Isso não permitiu confirmar as hipóteses H4 e H9;

- também verificamos que, o processo de codificação do conhecimento, igualmente, não influencia a satisfação no trabalho ( $b=0.02$ ;  $P=0.648$ ), nem tampouco, o desempenho no trabalho do servidor técnico administrativo do IFMS ( $b=0.02$ ;  $P=0.609$ ), não permitindo a confirmação das hipóteses H5 e H10;

- em termos de variáveis sociodemográficas, apresentamos a seguir, na tabela 40, um resumo das variáveis e grupos com maior influência, estatisticamente significativas para uma melhor visualização dos resultados obtidos.

Tabela 40 – Resumo análise de resultados por variáveis sociodemográficas estatisticamente significativas

Variável Sociodemográfica	Variável com maior influência	Grupo com maior influência
Gênero	Não apresenta diferenças significativas	
Faixa etária	compartilhamento codificação	18 – 25 anos
	processos de GC	26 - 30 anos
Estado civil	Não apresenta diferenças significativas	
Formação/habilitação acadêmica	compartilhamento criação processos de GC cultura organizacional	ensino médio
Tempo de trabalho na organização	aquisição compartilhamento criação codificação processos de GC cultura organizacional	menos de 1 ano
Função gratificada	Não apresenta diferenças significativas	
Cargo de Direção	cultura organizacional	quem não tem CD

Fonte: elaboração própria

Acreditamos que dentre os principais contributos que este estudo vem trazer foi a construção de uma investigação original no Brasil, pela qual se propôs a investigar a temática da GC numa amostra e unidade de análise da administração pública brasileira, sob o prisma de seus processos (aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção), e suas relações com a cultura organizacional, com a satisfação e o desempenho no trabalho dos técnicos administrativos do IFMS e, onde, se obteve interessantes níveis preditivos de variáveis independentes sob variáveis dependentes, conforme descrito a seguir:

- 92% dos processos de GC são explicados pela cultura organizacional;
- 38% da satisfação no trabalho dos técnicos administrativos é explicada pelo efeito do conjunto das variáveis de aquisição e compartilhamento do conhecimento;
- 40% do desempenho no trabalho é explicado pelo efeito do conjunto das variáveis de aquisição e compartilhamento do conhecimento;
- 12% do desempenho no trabalho é explicado pela satisfação no trabalho dos técnicos administrativos.

Pontua-se aqui, em se tratando de satisfação no trabalho, que um grande desafio na administração pública é pautado em como motivar e inspirar funcionários a serem mais produtivos e contribuir com o desempenho organizacional, considerando que nesta esfera não se pode proporcionar remunerações adicionais, premiações de ordem financeira ou que dependam de recursos governamentais. Para corroborar, ressalta-se que um dos grandes motivadores diretos de satisfação no trabalho, apontado por diversos autores nos estudos de Randhawa e Chaudhry (2018) é o fator “promoção”. Fator esse um tanto quanto limitado em se tratando de esfera pública, por ocasião de limitadas gratificações à cargos diretivos.

No entanto, apesar dos diversos desafios, o que se espera da administração pública, são estratégias alternativas, para se alcançar determinados resultados, mesmo considerando qualquer impasse, escassez e/ou mesmo limitações de recursos da máquina pública. Assim, os resultados desta investigação, mesmo que parcialmente confirmados, podem estar sugerindo que, uma grande aposta deve ser feita nos processos de GC como forma de promoção de graus de satisfação no trabalho e também de maior desempenho no trabalho dos servidores técnicos administrativos do IFMS, como modo de alavancar o

fluxo de conhecimento organizacional em benefício de melhores resultados organizacionais, sem dependência de qualquer outro fator, seja ele limitador ou não. Destaca-se ainda, conforme pesquisa Deloitte Global (2020) que o principal desafio para as organizações atualmente é humano, por isso acredita-se que esta investigação, além de todo já exposto, se faz importante, atual e inovadora no contexto em que foi realizada.

### **4.3 Limitações do estudo**

O nosso estudo apresenta algumas limitações, tanto no âmbito da teoria quanto no âmbito do trabalho empírico e, para uma melhor compreensão dos resultados e mesmo das conclusões, necessário se faz identificá-las. Começamos por pontuar a ausência deste tipo de estudo, na sua generalidade e não na especificidade, à data, na administração pública federal brasileira, o que nos deixa restritos nas comparações, discussões e conclusão dos resultados a nível nacional. Por outro lado, as escalas utilizadas terem origem estrangeira, comportando culturas e realidades divergentes, em termos de medição de fatos na gestão pública, não se encontra registro das mesmas terem sido validadas no Brasil, o que caracteriza um limitador, em termos de sua (efetiva falta de) comparabilidade de estudos.

Outra limitação se relaciona ao tamanho da amostra. O uso de uma amostra de conveniência, formada por técnicos administrativos de uma única organização do âmbito da administração pública, faz as conclusões se restringirem, em sua aplicabilidade, à população acessível do estudo, nomeadamente, ao quadro de servidores técnicos administrativos do IFMS, o qual, inclusive, na altura da investigação, representava 51,33% do quadro total, ou seja, pouco mais da metade do quantitativo total de servidores desta instituição.

Ressalta-se também que o estudo teve característica de corte transversal, isto é, definido por pesquisa de dados coletados ao longo de um período (pré) determinado, o que pode acarretar uma representação de realidade parcial face ao período de tempo da investigação e, até, em um ambiente pandêmico.

Por último, apesar de termos conseguido obter quase 50% do retorno dos questionários enviados, a extensão do questionário, bem como o tempo necessário destinado para responder, podem ter limitado um número mais robusto de respostas, consequentemente, um número de amostra maior.

#### **4.4 Recomendações para a Gestão**

A elaboração deste estudo pretendeu, por um lado, aliar a compreensão da unidade curricular de Dissertação do Mestrado, e, por outro, o desenvolvimento de algum possível contributo, para o melhor entendimento da importância da implementação da GC. E acreditamos que este significado foi alcançado pois, os resultados demonstram que existe relação direta, positiva e significativa entre os processos de GC, nomeadamente a aquisição e o compartilhamento do conhecimento, e a satisfação e o desempenho no trabalho de técnicos administrativos do IFMS e ainda, ressalta exponencialmente que os processos de GC são explicados em 92 % pela cultura organizacional existente na organização.

Estes resultados vêm de encontro com o postulado na literatura, na qual verifica-se que a cultura organizacional é o mais importante fator a ser considerado na implantação e implementação de uma gestão bem sucedida do conhecimento (Allameh et al., 2011; Almodallal et al., 2016). Acrescenta-se ao fator da cultura organizacional que os benefícios da GC perpassam a potencialização do desempenho organizacional, a partir do momento que alavancam o desempenho individual dos funcionários no trabalho (Masa´deh et al., 2017), e promovem satisfação dos servidores com e no seu trabalho (Kianto et al., 2016).

Assim, considerando a urgência e adaptabilidade no modo (e transformação) de gerir as organizações, em especial na administração pública brasileira, a qual está sujeita a constantes alterações de governo, aliada a sensibilidade que a implantação da GC exige, de um ambiente organizacional facilitador (cultura, elementos de gestão e infraestrutura), iniciativas e práticas de GC (abordagens, processos e práticas de GC) e alinhamento com o negócio (estratégia, governança e conhecimentos relevantes) (SBGC, 2017), para que ela realmente se efetive, ter acesso a conhecimento relevante é fundamental. Em especial no segmento público, onde os servidores necessitam para a realização de suas atividades, ter o conhecimento “à mão”, apto a ser utilizado efetivamente e, muitas vezes, a habilidade de reinventar-se para assumir novos desafios não dependendo, na maioria das vezes de recursos financeiros da “máquina” pública.

Face ao exposto, sugere-se à gestão, em geral, a Diretoria de Gestão de Pessoas e Coordenação de Gestão do Conhecimento, em especial, a necessidade de conhecer o pensamento dos servidores técnicos administrativos acerca da temática, incentivando a

implementação de novas ações na área de GC, observados os resultados, na certeza que estarão promovendo a satisfação e o desempenho no trabalho destes servidores e, em consequência, aumentando o desempenho da organização como um todo.

Acrescenta-se ainda que as ações de gestão não necessitam ser implementadas na instituição todas de uma vez, antes, se sugere que se identifique um setor que apresente problemas mais críticos e urgentes que envolvem a manutenção dos conhecimentos e/ou no qual já exista alguma prática de GC que já seja realizada, mas, que não esteja formalizada ou então, reconhecida com esse nome para iniciar. Por outro lado, consta deste trabalho uma lista de sugestões de práticas de GC, constante no capítulo I, as quais indicam quais processos estão envolvidos em cada uma delas o que, mediante os resultados desta investigação, constituem um adequado referencial para início de ações.

Importa dizer também, que o apoio das lideranças é ponto fulcral na implantação destas novas ações, principalmente através dos gestores intermediários, conforme ressalta Lee e Choi (2003), pois, estes estão estrategicamente posicionados na interseção dos fluxos de conhecimento horizontal e vertical da organização, fazendo o elo de ligação entre a alta administração e os servidores técnicos administrativos executores operacionais de tais ações.

Aproveita-se para deixar também algumas outras reflexões oriundas desta investigação, quer por meio da revisão da literatura, quer através dos resultados obtidos, as quais sugerem as seguintes relações e reflexão, seja para o comum das organizações, seja para o IFMS:

- considerando o conceito da GC para a administração pública, como um conjunto de processos capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos (Brasil, 2004), e, tendo nestes processos, também denominados atividades organizacionais (Probst et al., 2002), e nas práticas de GC que suportam estes processos (Rossato, 2017), uma efetiva base, que com o auxílio de ferramentas de tecnologia da informação, promovem o fluxo de conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, visando ao alcance de um melhor desempenho (Gonzalez & Martins, 2017; Rivera & Rivera, 2016), perguntamos, que importância dão as organizações à manutenção e ao gerenciamento do conhecimento interno?

- considerando os resultados desta investigação apontarem para que os processos de GC estão parcialmente associados à satisfação e ao desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos do IFMS (pois, os processos de aquisição e de compartilhamento do conhecimento demonstraram estar associados, mas os processos de criação e de codificação não apresentaram associação com a satisfação e com o desempenho no trabalho, além de que o processo de criação do conhecimento, ainda demonstrou efeitos negativos nesta associação, o que pressupõe dizer que, o desempenho no trabalho tende a diminuir em função da criação do conhecimento na instituição); perguntamos se os gestores estão preparados ou minimamente familiarizados com a temática da GC para passar aos seus subordinados a importância e benefícios de existir um bom fluxo de conhecimento organizacional e, se realmente vêm a instituição, sendo ela pública e do ramo da educação, como fonte criadora de conhecimento? Se os técnicos administrativos estão adquirindo conhecimento intra e extra organizacional e, não se tem relação da codificação do conhecimento com a satisfação e, principalmente com o desempenho no trabalho, este conhecimento adquirido está sendo utilizado ou tem se tornado um acúmulo de dados e informações não codificadas, não centralizadas e, conseqüentemente, não aptas de utilização?

- será que existe uma infraestrutura física e tecnológica, de mínimo suporte, para que a GC realmente possa começar ser implementada?

Dessa forma, comparando o conhecimento como um ativo estratégico e de grande valia dentro da instituição que merece ser gerenciado e, sobretudo, quando a Cultura organizacional é propícia à GC, e os processos de compartilhamento e de aquisição do conhecimento são aliados da satisfação e do desempenho no trabalho dos servidores técnico administrativos, sugere-se que estes fomentem, utilizem e pratiquem a GC por meio de seus processos e práticas, sem moderações, pois, todos estarão fadados a grandes possibilidades de serem beneficiados, servidores e organização. Afinal, aliar serviço prestado à sociedade, promover inovação e melhoria contínua, sem esquecer a promoção de um bom ambiente de trabalho e motivação dos funcionários, não é um sonho, é energia que provém de conhecimento e sabedoria.

#### **4.5 Sugestões para investigações futuras**

Acreditamos que, apesar das limitações do presente estudo, este ainda possa ser fator propulsor de novas investigações. A exemplo da inserção de novas variáveis, com novas escalas, que possam também vislumbrar possibilidade de bem estar dos servidores, aliada ao desempenho no trabalho, tais como criatividade, inovação, qualidade, improvisação, poderão ser investigadas, para fins de tomadas de decisões mais assertivas quanto a consolidação da GC na(s) instituição(ões). A investigação da variável processo de retenção do conhecimento, com nova escala, também poderá ser de grande valia, considerando que, apesar da maioria dos servidores do IFMS serem “jovens” (73% tem menos de 39 anos), e ainda não estarem próximos da aposentadoria, os índices de rotatividade e de absenteísmo apontados nos Relatórios de Gestão do IFMS tem índices consideráveis e assim exigem estratégias de preservação do conhecimento imediatas.

A abrangência da pesquisa também poderá ser avaliada em investigações futuras, como forma de ampliação do presente estudo, abarcando, não somente a parte administrativa da(s) instituição(ões), mas, também, o quadro de docentes, os quais formam uma outra metade do quantitativo total de servidores do IFMS, em particular, bem como dos Institutos Federais do Brasil. Paralelamente, a diversificação de amostras de estudo, para outros institutos do país ou instituições internacionais, o que nos possibilitará adicionalmente, realização de comparações (inter)culturais.

Outra possibilidade, considerando os resultados expressivos da cultura organizacional nesta investigação, é a realização de pesquisa de associações e relações da cultura organizacional com a satisfação e com o desempenho individual do servidor, não realizado neste estudo, o que poderá trazer contribuições significativas.

Independente das sugestões aqui expostas, salienta-se que os objetivos do presente estudo foram alcançados e, sabedores que temos e podemos avançar em muito ainda sobre esta temática, nos sentimos satisfeitos, motivados e acima de tudo, expressamos nossa gratidão a todos que colaboraram para a concretização desta investigação, esperançosos ainda, que os leitores deste estudo, possam tirar o máximo de proveito na ampliação e prática dos conhecimentos daqui resultantes, com a atenção, paciência e reflexão necessárias.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abbasi, M.S., Tarhini, A., Elyas, T., & Shah, F. (2015). Impact of individualism and collectivism over the individual's technology acceptance behaviour: a multi-group analysis between Pakistan and Turkey. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(6), 747-768. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2014-0124>
- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2017). Reflections on workplace compassion and job performance. *Journal of Human Values*, 23(3), 234–243. <https://doi.org/10.1177/0971685817713285>
- Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217–237. <https://doi.org/10.1108/vjkm-08-2017-0050>
- Abu-Jarad, I. S., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Afshari, L., Nasab, A. H., & Dickson, G. (2020). Organizational culture, social capital, and knowledge management. *International Journal of Knowledge Management*, 16(2), 52–66. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2020040104>
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007–1027. <https://doi.org/10.1177/001872679304600806>
- Ahmad, J., Malik, M.I., & Anwar, A. (2018). Knowledge management and employee's performance in telecommunication industry. *FWU Journal of Social Sciences*, 12(2), 135-146.
- Akhavan, P., Ebrahim Sanjaghi, M., Rezaeenour, J., & Ojaghi, H. (2014). Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability. *VINE Journal of information and knowledge management systems*, 44(2), 228-248. <https://doi.org/10.1108/VINE-07-2012-0026>
- Akram, K., & Hilman, H. (2018). Effect of knowledge management activities and dynamic capabilities on employee performance in the banking sector: Empirical evidence from Pakistan. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 41-60. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0019>
- Akram, M. U., Chauhan, C., Ghosh, K., & Singh, A. (2019). Knowledge management, sustainable business performance and empowering leadership. *International Journal of Knowledge Management*, 15(2), 20–35. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2019040102>
- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., & Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Alatawi, F. M. H., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2013). A review of knowledge management research in public sector context with a specific focus on Arab countries. *International Journal of Business Information Systems*, 14 (1), 56-82. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2013.055547>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alavi, M., Kayworth, T.R., & Leidner, D.E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>

- Al-Busaidi, K. A., & Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47 (1), 110-136. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2016-0019>
- Alegre, J. Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and the innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Alias, N. K., Mansor, A. N., Rahman, A. A., Ahmad, A. R., & Samsudin, A. Z. H. (2018). The impact of knowledge management towards employee's job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 245-265. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i9/4587>
- Alimehr, M., Tahmasebi, M.J., Rastak, L., Moradi, A., Naghavi, H., Bazi, R.G., & Kord, A. (2019). The relationship between knowledge management and organizational health among employees of health centers in Ahvaz Jundishapur University. *Journal of Research in Medical and Dental Science*, 7(2), 137-144.
- Allameh, M., Zamani, M., & Davoodi, S.M.R. (2011). The relationship between organizational culture and knowledge management: A case study: Isfahan University. *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.197>
- Almahamid, S., McAdams, A. C., & Kalaldehy, T. (2010). The relationships among organizational knowledge sharing practices, employees' learning commitments, employees' adaptability, and employees' job satisfaction: an empirical investigation of the listed manufacturing companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, & Management*, 5, 327-356. <https://doi.org/10.28945/1225>
- Almudallal, A. W., Bakri, N., Muktar, S. N., & El-Farra, M. M. (2016). Implementing knowledge management in the Palestinian public sector institutions: empirical study on the presidency of the Palestinian government. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 101-107.
- Almusaddar, A.S., Ravanramzan, S., & Valliappanraju. (2018). Mediating effect of autonomy in the relationship between job knowledge, job motivation, job satisfaction and job performance among public sector employee. *International Journal of Business Management & Research*, 8(5), 1-22.
- Alyoubi, B., Hoque, R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of knowledge management on employee work performance: evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7 (1), 13-24. <https://doi.org/10.2991/itmr.7.1.2>
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17 (3), 454-471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Amorim, L.D.A.F., Oliveira, S.B., Bahamonde, N.M.S.G., Oliveira, N.F., & Moraes, L.T.L.P. (2013). Análise fatorial confirmatória e modelos com equações estruturais: um tutorial usando software estatístico. *Universidade Federal da Bahia*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1520.4960>
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16 (4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Angeloni, M. T. (2008). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.
- Anvari-e-rostami, A. A., & Shahabi, B. (2009). Knowledge management and organizational learning: An analysis of the role knowledge and experience documentation. *Journal of Information Technology Management*, 1(2), 3-18.

- Aragão, J.W.M., & Mendes Neta, M.A.H. (2017). *Metodologia Científica*. Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância. Produção de Mídias UFBA.
- Arasaki, P.K., Steil, A.V., & Santos, N. (2017). Sistemas de memória em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso. *Revista Espacios*, 38 (04). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n04/17380401.html>
- Argote, L., Mcevily, B., & Reagans, R. (2003). Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge. *Management Science*, 49 (4), 5-8. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.0.14421>
- Arif, F. N. T., & Rahman, S. A. (2018). Knowledge management and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 266–274. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i9/4589>
- Asian Productivity Organization knowledge Management for de public sector – APO. (2013). <https://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-for-the-public-sector-zip-30mb/>
- Asma, K., & Abdellatif, M. (2016). A new model for the impact of knowledge management on university performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15(04). <https://doi.org/10.1142/s0219649216500416>
- Badlani, K.A., & Kulkarni, S. (2019). Job satisfaction and employee performance of employees in life insurance corporation of Amalner and Chalisaon Talukas of Jalgaon District. *Human resource management. Research journal*, 1-10.
- Bakotic, D. (2012). Job Satisfaction of Knowledge Workers in Croatian Companies. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 53-60.
- Balbino, J. N., Nunes, H. F., & Queiroz, F. C. B P. (2016). O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6 (2), 80-98. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26500>
- Baporikar, N. (2014). Knowledge management in public sector organizations: A strategic approach. *An International Journal of Management Studies*, 4 (4), 2-4.
- Barbosa, D.M.C., Bampi, E.F.A.L., Gonçalves, R.N., Pinheiro, T.C. P.R., & Teixeira, V. A. (2003). *A aprendizagem organizacional otimizando resultados do tribunal de contas da união*. [Dissertação de Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná].
- Barros, J.D. (2008). As hipóteses nas Ciências Humanas: considerações sobre a natureza, funções e usos das hipóteses. *Revista de Ciências da Educação*, 7, 151-162.
- Barroso, A.C.O., & Gomes, E.B.P. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento. *RAP Rio de Janeiro*, 33(2), 147-70.
- Batista, F. F. & Quandt, C. O. (2015). *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento*. Texto para discussão n. 2120. Brasília: Ipea.
- Batista, F. F. (2006). Texto para discussão nº 1181. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Brasília: Ipea.
- Batista, F. F., Quandt, C.O., Pacheco, J.C., & Terra, C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Texto para discussão TD nº 1095. Brasília: IPEA.
- Batista, F.F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.

- Bayasgalan, T. ., & Chantsaldulam, R. (2017). The impacts of organizational culture, knowledge management and employee engagement on job satisfaction: The case of supportive service officers in Mongolia. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 11(1-2), 97-104. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2017/1-2/12>
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054–1068. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1054>
- Beijerse, R. P. (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94-110. <https://doi.org/10.1108/13673279910275512>
- Bektas, C., Koseoglu, M. A., & Soyly, A. (2008). What is level of relationship between knowledge management and job satisfaction? Evidence from a five- star hotel from Antalya Region in Turkey. *First International Conference on Management and Economics in Tirana*, 1, 333-346.
- Bem, R.M., Prado, M.L., & Delfino. L. (2013). Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. *Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação*, 11(2), 123-135. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v11i2.1641>
- Bendassolli, P. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Bertotti, M.J. (2018). *Avaliação da gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino: a perspectiva de docentes, técnico administrativos e gestores*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Sul de Santa Catarina].
- Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Bhatti, M.A., Sundram, V.P.K., & Hee, H.C. (2012). Expatriate job performance and adjustment: Role of individual and organizational factors. *Journal of Business & Management*, 1, 29-39. <https://doi.org/10.12735/jbm.v1i1p29>
- Bigliardi, B., Galati, F., & Petroni, A. (2014). How to effectively manage knowledge in the construction industry. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 57–72. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2013-0055>
- Boisot, M. (1987). *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*. London: Fontana/Collins.
- Bokharaeian, E., Joybari, N.S., Rahimi, M., Zare, M., & Raoufipour, M. (2014). The relationship between organizational culture and knowledge management in Gorgan Power Distribution Company. *Management and Technology*, 885-892.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 2 (42), 221-241.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601_1)
- Braquehais, A. P., Wilbert, J. K. W., Moresi, E. A. D., & Dandolini, G. A. (2017). O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7 (1), 80–93. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>

- Brasil. (2003). Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Cem palavras para gestão do conhecimento/Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva. Brasília: Ministério da Saúde, 28 p. (Série F. Comunicação e Educação em Saúde).
- Brasil. (2004). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Comitê Executivo do Governo Eletrônico - CEGE). Oficinas de Planejamento Estratégico: Relatório Consolidado. Brasília: DF, 2004.
- Brasil. (2015). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) - 250 Pontos. Brasília:DF.
- Brito, L. M. P., & Bolson, S. B. (2014). Gestão do Conhecimento: estudo em uma Instituição Privada de Ensino Superior. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 6 (2), 77-87. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32664/gestao-do-conhecimento--estudo-em-uma-instituicao-privada-de-ensino-superior/i/pt-br>
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33 (2), 113-127. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.001>
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para as empresas*. Porto Alegre: Bookman.
- Buntaran, F.A.A., Andika, D., & Alfiyana, V, Y. (2019). Impact of job satisfaction on job performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations & Society*, 1 (2), 121-128. <https://doi.org/10.32770/rbaos.vol1121-128>
- Cabrita, M. R. (2009). Capital intelectual e desempenho organizacional. Lisboa: Lidel.
- Cahyana, I. G. S., & Jati, I. K. (2017). A Influência da Cultura Organizacional, Estresse no Trabalho e Satisfação no Trabalho no Desempenho do Funcionário. *Udayana University Accounting E-Journal*, 18 (2), 1314-1342
- Caldas, M.P., & Motta, F.C.P. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, E.E. (1970). *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cardoso, L., & Peralta, C. F. (2011). Gestão do conhecimento em equipas: desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Imprensa da Universidade de Coimbra, Psychologica*, 55, 79-93. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_55\\_5](https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_5)
- Cardoso, L., & Gomes, D. (2011). *Knowledge Mangement and Innovation: mapping the use of knowledge in organizations*. In: Mesquita, A. Technology for creativity and innovation: tools, techniques and applications, p. 237-266. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-519-3.ch012>
- Carrión, G. C., Gonzalez, J. L. G., & Leal, A. (2004). Identifying Key Knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 131- 150. <https://doi.org/10.1108/13673270410567684>
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753. <https://doi.org/10.1108/13673271211262781>

- Castagnara, M. (2017). *Práticas, processos e funções da gestão do conhecimento como suporte à inteligência organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná].
- Castillo, L. M. & Cazarini, E. W. (2010). Conceitos importantes na gestão do conhecimento e a taxonomia do conhecimento. *XVI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*: São Paulo.
- Castro, A. H., Machado, L. A., & Cordeiro, R. I. N. (2015). A importância da gestão do conhecimento na administração pública federal: possíveis contribuições do sistema integral de informação ativa e permanente (SI-AP). *Comunicação & Sociedade*, 37 (2), 5-22. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v37n2p5-22>
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17 (6), 704-711. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x>
- Centenaro, A., Bonemberger, A.M.O., & Laimer, C.G. (2016). Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. *Revista de Ciências da Administração*, 18 (44). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p38>
- Cervo, A., & Bervian, P.A.L. (2002). *Metodologia científica*, (5.ed.) São Paulo: Prentice Hall.
- Chang, C.H. & Lin, S.J. (2015). The effects of national culture and behavioral pitfalls on investors' decision-making: Herding behavior in international stock markets. *International Review of Economics and Finance*, 37, 380-392. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2014.12.010>
- Chen, C. (2014). The influences of university interns' job characteristics, work value, and job performance. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 47, 204-219.
- Chi, H., Lan, C., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 40 (6), 1015-1024. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.6.1015>
- Chiavenato, I. *Recursos Humanos* (9ª ed.). São Paulo Atlas, 2009.
- Choi, S.Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory system on knowledge sharing application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, 34(4) 855–870. <http://doi.org/10.2307/25750708>
- Chong, C. W., & Besharati, J. (2014). Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. *Knowledge Management and E-Learning*, 6 (2), 171–187.
- Choudhary, A. K., Harding, J., Camarinha-Matos, L. M., Koh, M. C., & Tiwari, M. K. (2013). Knowledge management and supporting tools for collaborative networks. *International Journal of Production Research*, 51(7), 1953-1957.
- Chu, L. C., & Lai, C. C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40(2), 101-118. <https://doi.org/10.1177/009102601104000202>
- Coelho Junior, F.A. (2011). *Gestão do desempenho humano no trabalho: Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas*. GPR 2011. III Encontro de Gestão de Pessoas e relações de trabalho: João Pessoa –PB.
- Colas, M., Buendía, L., & Hernández, F. (2009). *Competencias científicas para la realización de una tesis doctoral*. Barcelona: Davinci.
- Comité europeo de normalización - CEN. (2004). European Guide to good Practice in Knowledge Management. (Partes 1, 2, 3 y 4). Recuperado de: [http://enil.ceris.cnr.it/Basili/EnIL/gateway/europe/CEN\\_KM.htm](http://enil.ceris.cnr.it/Basili/EnIL/gateway/europe/CEN_KM.htm)
- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado em 10 abril 2020 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

- Cornelissen, F., Van Swet, J., Beijgaard, D., & Bergen, T. (2011). Aspects of school–university research networks that play a role in developing, sharing and using knowledge based on teacher research. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.07.011>
- Correia, A. M. R., & Mesquita, A. (2014). *Mestrados e doutoramentos – estratégias para a elaboração de trabalhos científicos: o desafio da excelência* (2 ed.) Porto: VidaEconómica.
- Cortés C.B.Y., Landeta J.M.I., & Acosta, R.A. (2013). Cultura organizacional, gestión de conocimiento y desempeño laboral. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 19 (54), 77-86.
- Coughlan, L., Moolman, H., & Haarhoff, R. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees. *South African Journal of Business Management*, 45(2). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v45i2.127>
- Coutinho, C. P. (2016). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas— Teoria e prática* (2ed.). Coimbra: Editora Almedina.
- Cruz, A. M. (2014). *Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - Campus Porto Seguro*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia].
- Cunha, L.M. (2017). *Gestão da informação e do conhecimento: um olhar sobre a transparência da gestão da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)*. [Tese de Pós-Graduação, Universidade Candido Mendes/AMV Faculdade Integrada].
- Cunha, M., Loureiro, N., Duarte, J., & Carvalho, F. (2017). Estrutura fatorial da escala de dignidade em doentes com necessidades de cuidados paliativos. *Millenium*, 2(2), 41-56. <https://doi.org/10.29352/mill0202e.03>
- Curado, M. A. S., Teles, J., & Marôco, J. (2014). Analysis of variables that are not directly observable: influence on decision-making during the research process. *Revista Da Escola de Enfermagem USP*, 48(1), 146–152. <https://doi.org/10.1590/s0080-623420140000100019>
- D´avila, G.A., Fraga, B.D., Diana B.D., & Spanhol, F.J. (2014). O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. *Internacional Journal of Knowledge Engineering and Management*, 3(7), 43-64. Recuperado de <http://www.labmidiaeconhecimento.ufsc.br/files/2014/11/spanhol.pdf>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Burlington: Elsevier.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7 (5), 41-54. <https://doi.org/10.1108/13673270310505377>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 101-115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning.
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968). A theory of work adjustment: a revision. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 23, 1-14.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.3979820>



- De Ré, C. A. T., Limberger, S.J., Vianna, W.B., & Cunha, C.(2007). A importância das características culturais na gestão do conhecimento: algumas questões da cultura brasileira. Anais Bauru: SIMPEP.
- Delloitte Global, (2020). 2020 Global Human Capital Trends Report: The social enterprise at work: Paradox as a path forward. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos DIEESE. (2011). Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho. São Paulo. Recuperado de <https://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>
- Devi, V. R., & Nagini, A. (2013). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in private banking sector. *Skyline Business Journal*, 4(1), 50-53. <http://dspace.cus.ac.in/jspui/handle/1/3688>
- Dhamdhare, S. (2015). Importance of knowledge Management in Higher Education Institutes. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 16, 162-183. <https://doi.org/10.17718/tojde.34392>
- Diestel, S., Wegge, J., & Schmidt, K.H. (2014). The Impact of Social Context on the Relationship Between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and Work-Unit Absenteeism. *Academy of Management Journal*, 57(2), 353–382. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1087>
- Donate, M.J., & Guadamillas, F. (2010). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82–94. <https://doi.org/10.1002/kpm.344>
- Dorow, P.P. (2017). *Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Drucker, P. F. (1993). *Sociedade Pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P.F. (1999). *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Duarte, C.A.M. (2017). *O capital intelectual e a transferência de conhecimento: um estudo aplicado a empresas de contabilidade/auditoria/consultoria fiscal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto].
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 879-903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Eaves, S. (2014). Middle management knowledge by possession and position: a panoptic examination of individual knowledge sharing influences. *Electronic journal of knowledge management*, 12(1), 67-82.
- El-Chaarani, H., & El-Abiad, Z. (2020). Knowledge Management and Job Performance: The Case of Lebanese Banking Sector. *International Review of Management and Marketing*, 10(1), 91-98. <https://doi.org/10.32479/irmm.9225>
- Escola Nacional de Administração Pública ENAP. (2013). *Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional*. Brasília: ENAP.
- Estrada, J.G.S., Pupo, C.G., Rodríguez, Y.B.M., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es).

- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A holostic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 85-97.
- Feinstein, A. H., & Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*. Recuperado de <http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>
- Feitosa, M.C., Soares, L.S., Beleza, C.M.F., Silva, G.R.F., & Leite, I.R.L. (2014). Uso de escalas/testes como instrumentos de coleta de dados em pesquisas quantitativas em enfermagem. *Sanare, Revista de Políticas Públicas*, 13(2), 92-97.
- Ferreira, L. J. A., Alvares, L. M. A. R., & Martins, D. L. (2017). A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás . *Informação & Sociedade: Estudos*, 27(2), 145-168. <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/30720>
- Ferreira, M.A. (2018). *A relação entre a aprendizagem, inovação e a cultura organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo].
- Ferreira, R.F. (2019). *Percepção dos Servidores Técnicos Administrativos acerca da Avaliação de Desempenho realizado no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – IFMS*. [Dissertação de Mestrado, ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto- Portugal].
- Figueiredo, E. L., & Cardoso, L. (2012). A gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento: confluências e influências. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve*, 2, 451-461.
- Firestone, J., & McElroy, M. (2005). Doing knowledge management. *The Learning Organization*, 12(2), 189-212. <https://doi.org/10.1108/09696470510583557>
- Fleury, M. T. L. (2002). A gestão de competência e a estratégia organizacional. In *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fong, P.S.W., & Choi, S.K.Y. (2009). The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 110-126. <https://doi.org/10.1108/13673270910942736>
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German: International Labour Office.
- Freire, P.D.S., & Spanhol, F.J. (2014). Conhecimento organizacional: produto ou processo? *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 3-21. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/15963>
- Fresneda, P. S. V. & Gonçalves, S. M. G. (2007). *A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal*. Coordenação de Publicações: Brasília: Câmara dos Deputados.
- Fugate, S. B., Stanl, P. T., & Mentzer, T. J. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247-264. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.003>
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2012). Work-Family Conflict and Job Satisfaction: Emotional Intelligence as a Moderator. *Stress and Health*, 29(3), 222–228. <https://doi.org/10.1002/smi.2451>

- Gariba Júnior, M. (2011). *Gestão do conhecimento* (2. ed.). Publicações do Instituto Federal de Santa Catarina.
- Gaspar, M. A., Santos, S. A. dos, Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2016). Gestão do Conhecimento em empresas atuantes na Indústria de Software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Informação & Sociedade: Estudos*, 26(1). <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/91930>
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases*: Taylor & Francis.
- Gerami, M. (2010). Knowledge management. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 7(2), 234-238.
- Gholami, M.H., Asli, M.N., NazariShirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ed). São Paulo: Atlas.
- Girard, J. P., & McIntyre, S. (2010). Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71–77. <https://doi.org/10.1108/09513551011012330>
- Glick, W. H., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1986). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes? *Academy of Management Journal*, 29(3), 441–46. <https://doi.org/10.5465/256218>
- Glisson, C. V., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–68. <https://doi.org/10.2307/2392855>
- Goh, S. C., Chan, C., & Kuziemsky, C. (2013). Teamwork, organizational learning, patient safety and job outcomes. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(5), 420–432. <https://doi.org/10.1108/ijhcqa-05-2011-0032>
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goldman, S.R., & Scardamalia, M. (2013). Managing, understanding, applying, and creating knowledge in the information age: Next-generation challenges and opportunities. *Cognition and Instruction*, 31(2), 255-269. <https://doi.org/10.1080/10824669.2013.773217>
- Gonçalves, L.C., Lima, E.P., & Costa, S.E.G. (2009). Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. *Production*, 19(1), 163-189. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000100011>
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2014). Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 152-176. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0300>
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248–265. <https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>
- Gonzalez, R.V.D. (2016). Retenção de conhecimento em serviços. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 42-65. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2352>
- Gottschalk, P. (2000). Predictors of IT support for knowledge management in the professions: an empirical study of law firms in Norway. *Journal of Information Technology*, 15(1), 69-78. <https://doi.org/10.1177/026839620001500107>

- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 103, 53- 67. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.004>
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.
- Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction? *Economica*, 75(300), 710–728. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00649.x>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng J.Y. (2018). The leader’s guide to corporate culture. *Harvard business review*. 15p.
- Guedes, V.L.S. (2012). A bibliometria e a gestão da informação e do conhecimento científico e tecnológico: uma revisão da literatura. *Ponto de Acesso*, 6(2), p. 74-109. <http://dx.doi.org/10.9771/1981-6766rpa.v6i2.5695>
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7 ed.). New Jersey: Pearson.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 5, 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Handzic, M. (2011). Integrated socio-technical knowledge management model: An empirical evaluation. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 198-211. <https://doi.org/10.1108/13673271111119655>
- Harigopal, U., & Satyadas, A. (2001). Cognizant enterprise maturity model (CEMM). *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*, 31 (4), 449- 459. <https://doi.org/10.1109/5326.983928>
- Harrington, H. (1993). *Aperfeiçoando processos empresarias*. São Paulo: Makron.
- Hee, O. C., Halim, M. A., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2019). The relationship between human resource management practices and job performance in the courier service industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 63–79. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i3/5630>
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Hejase, H.J., Haddad, Z., Hamdar, B., Ali, R., Hejase, A.J., & Beyrouti, N. (2014). Knowledge Sharing: Assessment of Factors Affecting Employee' Motivation and Behavior in the Lebanese Organizations. *Journal of Scientific Research and Reports*, 3(12), 1549-1593. <https://doi.org/10.9734/JSRR/2014/8107>
- Henriques. M.S.S.M. (2009). *Satisfação Profissional, Cultura Organizacional e Desempenho Profissional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Autônoma de Lisboa].
- Henttonen. K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016) Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. N.Y.: Thomas Y. Crowell Publishers.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Arno Press.

- Howell, K. E., & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.003>
- Hsu, I.C., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. *Decision Sciences*, 43, 489-524. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00357.x>
- Huang, F., Gardner, S., & Moayer, S. (2016). Towards a framework for strategic knowledge management practice: integrating soft and hard systems for competitive advantage. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 492–507. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2015-0049>
- Hult, G. T. M. (2003). An integration of thoughts on knowledge management. *Decision Sciences*, 34 (2), 189-195. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02264>
- Hurtado, R.B. (2012). *Práticas de gestão do conhecimento no processo de formação de docentes em uma universidade privada do Equador*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Hussin, N., & Mokhtar, S. H. M. (2018). The Impacts of Knowledge Management Practices on Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 338–351. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v7-i3/4371>
- IFMS. (2019). Relatório de Gestão referente ao exercício de 2018. Recuperado de <http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentosinstitucionais/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2018.pdf>.
- Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26-38. <https://doi.org/10.4314/ijikm.v8i3.3>
- Indermun, V., & SaheedBayat, M. (2013) The job satisfaction - employee performance relationship: a theoretical perspective. *International journal of Innovative Research in Management*, 2(11), 1-9.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432–455. <https://doi.org/10.1108/bjm-10-2014-0178>
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90.
- Ipê, M. (2003). Compartilhamento de conhecimento nas organizações: uma estrutura conceitual. *Humano Revisão do Desenvolvimento de Recursos*, 2(4): 337-359.
- Irvine, D. M. & Evans, M. G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44, 246-253. <https://doi.org/10.1097/00006199-199507000-00010>
- Islam, M.Z., Jasimuddin, S.M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: empirical evidence from MNCs based in Malaysia. *VINE*, 45(1), 67-88. <https://doi.org/10.1108/VINE-05-2014-0037>
- Jannuzzi, C.S.C., Falsarella, O.M., & Sugahara, C.R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2462>

- Jenab, K., & Sarafaz, A.R.F. (2012). A fuzzy graph-based model for selecting knowledge management tools in innovation processes. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 8(1), 1-16. <https://doi.org/10.4018/jeis.2012010101>
- Jennex, M. E., Smolnik, S., & Croasdel, D. T. (2009). Towards a consensus knowledge management success definition. *VINE*, 39(2), 174-188. <https://doi.org/10.1108/03055720910988878>
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. *The Oxford Handbooks online*.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Justen Filho, M. (2010). *Curso de direito administrativo*. São Paulo: Saraiva.
- Kahn, K., & Adams, M. (2000). Sales forecasting as a knowledge management process. *The Journal of business forecasting*, 19-22.
- Kathiravelu, S. R., Mansor, N. N. A., T.Ramayah, & Idris, N. (2014). Why organisational culture drives knowledge sharing? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.656>
- Khakhian, Y.B., Asalalizadeh, P., Javanmardi, M., & Maleki, T. (2012). A case study on the relation of organizational culture and knowledge management practices (knowledge creation). *African Journal of Business Management*, 6(16), 5587-5592. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2790>
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-1/11>
- Khan, M.A., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F.B. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: empirical evidence from higher education sector. *International journal of organizational leadership*, 8, 78-94. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>
- Khoualdi, K., & Saleh, O. (2015). The impact of knowledge management on job satisfaction: a study on Saudi public universities. *Social Science Open Access Repository (SSOAR)*, 1-12. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-51033-5>
- Kianto, A. (2008). Development and validation of a survey instrument for measuring organisational renewal capability. *International Journal Technology Management*, 42 (1/2), 69-88. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.018061>
- Kianto, A., & Andreeva, T. (2014). Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. *Knowledge and Process Management*, 21(4), 221-230. <https://doi.org/10.1002/kpm.1443>
- Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362 – 375. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kline, R.B. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. Em *Applied quantitative analysis in education and the social sciences* (pp.171-207). New York: Routledge.

- Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J., & De Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136. <https://doi.org/10.1002/job.666>
- Koseoglu, M. A., Bektas, C., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2010). Knowledge management, organisational communication and job satisfaction: An empirical test of a five-star hotel in Turkey. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(4), 323-343. <https://doi.org/10.1504/IJLTM.2010.032062>
- Kumar, T.N. (2018). Knowledge Management Practices - its impact on Job Satisfaction (With special reference to banking sector). *International Journal of Research in Social Sciences*, 8(3), 528-545.
- Kumar., R. (2010). *Metodologia de pesquisa: um guia passo a passo para iniciantes*. Sábio.
- Kuniyoshi, M. S., dos Santos, S.A., Gaspar, M.A., & Donaire, D. (2013). Institucionalização do knowledge based view: um estudo das práticas gerenciais de gestão do conhecimento e suas contribuições para a competitividade das empresas do setor elétrico-eletrônico. *Revista de Administração da Unimep*, 11(2), 1-30.
- Laros, J.A. (2012). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In: O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. *Análise Fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM Editora, 7, 141-160.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179- 228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lee, K.C., Lee, S. & Kang, I.W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*. 42(3), 469-482. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003>
- Lee, M.R., & Chen, T.T. (2012). Revealing research themes and trends in knowledge management: From 1995 to 2010. *Knowledge-Based Systems*, 28, 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2011.11.016>
- Lee, Y. D., & Chang, H.M. (2007). Job satisfaction and knowledge management: an empirical study of Taiwanese public listed electric wire and cable group. *The Business Review*, 7(2), 56-60.
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)
- Leite, M.C.S.B. (2013). *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração-ISLA].
- Lentjusenkova, O., & Lapiņa, I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 610-631. <https://doi.org/10.1108/jic-03-2016-0031>
- Levano, C.S. (2018). *Manual de investigación - Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa* (1 ed.). Fondo Editorial de la Universidad Marcelino Champagna.

- Levine, S. S., & Prietula, M. (2012). How knowledge transfer impacts performance: a multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 23(6), 1748-1766. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0697>
- Levy, M. (2011). Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582 – 600. <https://doi.org/10.1108/13673271111151974>
- Liang, C., Chang, C., Rothwell, W., & Shu, K. (2016). Influences of organizational culture on knowledge sharing in an online virtual community: interactive effects of trust, communication and leadership. *Journal of Organizational and End User Computing*, 28(4), 15-32. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.2016100102>
- Liebowitz, J., & Chen, Y. (2004). Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management. *Handbook on Knowledge Management*, 1, 409–424. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_21)
- Liebowitz, J., & Wilcox, L.C. (1997). *Knowledge Management and Its Integrative Elements*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis! *Organizational behavior and human performance*, 5, 484-500. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Org.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1350.
- Lopez, V. W. B., & Esteves, J. (2013). Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 87-105. <https://doi.org/10.1108/13673271311300787>
- Lucci, E. A. (2008). *A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar*. São Paulo: Saraiva.
- Luchesi, E. S. F. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Nota Técnica 221 da CET – Companhia de Engenharia de Tráfego. São Paulo.
- Lytras, M. D., Pouloudi, A., & Poullymenakou, A. (2002). Knowledge management convergence – expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40–51. <https://doi.org/10.1108/13673270210417682>
- Machado, C. P. (2017). *Práticas de gestão do conhecimento de processos organizacionais no contexto escolar: proposta de um modelo teórico-conceitual*. [Dissertação de Mestrado - Centro Universitário de Maringá, Paraná].
- Machado, F.C.L., Maranhão, C.M.S.A., & Pereira, J.J. (2016). O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: Uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração. *REUNA – Revistas Una*, 21(1), 75-96. <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712>
- Malik, M.S., & Kanwal, M. (2018). Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction: mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability. *Journal of Workplace Learning*, 1-20. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0044>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (1 ed.). Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com SPSS Statistics* (6 ed.). Pero Pinheiro: ReportNumber.



- Maronato, E.L.S. (2018). *Gestão do conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná].
- Marqueze, E., & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Masa'deh, R.M.T., Obeidat, B.Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Masa'deh, R.M.T., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>
- Masa'deh, R.M.T., Almajali, D. A., Alrowwad, A. & Obeidat, B.Y. (2019). The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction: A developing country perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14, 1-25. <https://doi.org/10.28945/4169>
- Masa'deh, R.M.T., Obeidat, B.Y., Zyod, D.S., & Gharaibeh, A.H. (2015). The associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a theoretical model. *Journal of Social Sciences*, 4(2), 848-866. <https://doi.org/10.25255/jss.2015.4.2.848.866>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper. Tradução de Orlando Nogueira.
- Matos, R.S., Souza, I.M., & Silva, F. M. (2019). Práticas de gestão do conhecimento do departamento de compras de uma Universidade Federal. *Revista conhecimento Online*, 11(1), 38-65. <https://doi.org/10.25112/rco.v1i0.1485>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20 (3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mcadam, R., & Reid, R. (2000). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317-329. <https://doi.org/10.1108/03090590010346424>
- Mcadam, R.; Reid, R. (2001). A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317-329. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590010346424>
- Mccormic, E.J., & Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- McNabb, D. (2007). *Knowledge Management in public sector*. A blueprint for innovation on Government. New York: M.E. Sharpe.
- Mehrabani, S. E., & Shajari, I. M. (2012). Knowledge Management and Innovation Capacity. *Journal of Management Research*, 4(2), 164–177. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1390>

- Merat, A., & Bo, D. (2013). Strategic analysis of Knowledge firms: the links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 3-15. <https://doi.org/10.1108/13673271311300697>
- Meybodi, H.B., Kouhsar, K.T., & Manshadi, M.S. (2018). The effect of knowledge management on lean production through the mediating role of employee performance. *Journal Of Organizational Behavior Research Cilt*, 3(2).
- Mills, M. A., & Smith, A. T. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156–171. <https://doi.org/10.1108/13673271111108756>
- Minayo, M.C.S., Deslandes, S.F., & Gomes, R. (2009). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. (28 ed). Petrópolis-RJ: Vozes.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre. Bookman, 2000.
- Mishra, B., & Bhaskar, A.U. (2011). Knowledge management process in two learning organisations. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 344-359. <https://doi.org/10.1108/13673271111119736>
- Mohammed, A. (2015). Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes. *Procedia Computer Science*, 65, 726–733. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.017>
- Mohd Noor, N.H. (2017). *The influence of organizational culture, downward accountability, and knowledge sharing on malaysian nonprofit organizations effectiveness: from employees perspective*. [Doctor's Thesis, Faculty of Arts and Social Sciences University of Malaya Kuala Lumpur].
- Molina, L.G., & Valentim, M.L.P. (2015). Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 147-169.
- Moresi, Eduardo. (2003). *Metodologia da pesquisa*. [Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília].
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Motowidlo, S. J.; & Kell, H.J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 39–53.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. *Theoretical and applied perspectives*, 218–247.
- Murray, P., & Myers, A. (1997). The Facts about Knowledge. *Information Strategy Online*, 2(7), 29-33.
- Mustapa, A.N., & Mahmood, R. (2016). Knowledge management and job performance in the public sector: The moderating role of organizational commitment. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(7), 28-36.
- Muthueloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A.P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Najeeb, M.M., Hanif, M.I., & Hamid, A.B.A. (2018). The impact of Knowledge Management and Organizational Commitment on employee job satisfaction in banking sector of Pakistan. *International Journal of Management Excellence*, 11(1), 1476-1491. <https://doi.org/10.17722/ijme.v11i1.448>
- Neves, J.A.B. (2018). *Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada*. Brasília: Enap.

- Neves, M., Varvakis, G., & Fialho, F. (2018). Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista de Ciências da Administração*, 20(51), 152-167. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p152>
- Neves, S. M. (2011). Estruturação dos fatores críticos de sucesso para gestão do conhecimento em empresas de software por meio do Método DEMATEL. In: Encontro Nacional de engenharia de producao. Anais... Belo Horizonte: ENEP.
- Nisula, A., & Kianto, A. (2016). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1920-1937. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088885>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookmann. Tradução Ana Thorell.
- North, K., & Kumta, G. (2014). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Switzerland: Springer Science & Business Media.
- O'dell, C., Grayson, C. J., & Essaides, N. (2003). *If Only We Knew What We Know: The Transfer Of Internal Knowledge And Best Practice*. Free Press: New York.
- Obeidat, B.Y., Al-Suradi, M.M., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2016) The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity and Management review*, 14, 157-169. <https://doi.org/10.2307/3380963>
- Olçer, F., & Florescu, M.S. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Business Excellence and Management*, 5 (1), 5-32.
- Oliva, F. L. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053-1074. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2014-0080>
- Oliveira, A.A. (2014). *Fatores de risco para nascimento pré-termo – uma análise com modelagem de equações estruturais*. [Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo].
- Oliveira, E.F.A. (2010). *Gestão do conhecimento no serviço público: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN*. [Dissertação de Mestrado. Universidade Potiguar].
- Oliveira, M., Pedron, C., Tomão, M. & Becker, G. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(4), 14-25. [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642011000300003&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642011000300003&lng=pt&tlng=pt).
- Oliveira, M.F. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Catalão: UFG.
- Oravee, A., Zayum, S., & Kokona, B. (2018). Job satisfaction and employee performance in Nasarawa State Water Board, Lafia, Nigeria. *Revista CIMEXUS* 23(2), 59-70.

- Organization for Economic Co-operation and Development – OECD. (2003). Ministério da Indústria do Canadá. Measuring Knowledge management in the business sector. First steps. Paris.
- Oskouei, A. G. (2013). *Investigation of knowledge management based on Nonaka and Tekeuchi model in mashhad municipality*. [Doctoral Thesis. Eastern Mediterranean University (EMU)].
- Pacharapha, T., & Ractham, V. V. (2012). Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 724- 739. <https://doi.org/10.1108/13673271211262772>
- Pais, L., & dos Santos, N. R. (2015). *Knowledge-sharing, cooperation and personal development*. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, & S. M. (Eds.), *The Wiley-blackwell handbook of the psychology of training, development and performance improvement*. UK, Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
- Paliszkiwicz, J., & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 116-127.
- Paliszkiwicz, J., (2007). Knowledge management: An integrative view and empirical examination. *Cybernetics and Systems*, 38(8), 825-836. <https://doi.org/10.1080/01969720701601148>
- Paludo, A. V. (2015). *Administração pública* (4. Ed.).Rio de Janeiro: Forense.
- Pannu, H. (2017). The impact of knowledge management infrastructure on organizational performance in SMEs. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 4(2), 26–31.
- Park, M. J., Dulambazar, T. & Rho, J. J. (2013). The effect of organizational social factors on employee performance and the mediating role of knowledge sharing: focus on e-government utilization in Mongolia. *Information Development*, 31(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/0266666913494908>
- Patalas-Maliszewska, J. (2013). *Research core of knowledge management. Managing Knowledge Workers: value assessment, methods, and application* (1 ed.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Patel, V.K., & Gorvadiya, A.B. (2014). Knowledge management: the need of modern organizations. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 259-261.
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carrol, C., Balain, S., & Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*, 14 (51) 1-334. <https://doi.org/10.3310/hta14510>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*. 33(1), 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Pee, L.G., & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8 (2), 79–99. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002270>
- Peiró, J. M., Luque, O., Meliá, J. & Loscertales, F. (1991). *El estrés de enseñar*. Sevilla: Alfar.
- Pereira, E.D.G., & Almeida, C.A.S. (2017). Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. Recuperado de <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1187-1201-rotatividade-de-pessoal-no-servico.pdf>

- Pereira, J. P. E. (2005). A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel. [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores]. Recuperado de <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/506/1/DissertMestradoJorgeParreiraEstevesPereira.pdf>
- Pereira, J. R., Rezende, L. B. O., Andalécio, A. M. L., Sousa, C. V. & Matos, E. B. (2016). A Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Privada. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(2), 113-133. <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/26420>
- Perera, G.D.N., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector. *Asian journal of management sciences & education*, 3(1), 96-104. [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.3\(1\)/AJMSE2014\(3.1-10\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.3(1)/AJMSE2014(3.1-10).pdf)
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712-721. <https://doi.org/10.2307/258493>
- Pinho, I., Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215-242. <https://doi.org/10.1108/13673271211218834>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Pool, S. W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation. *Journal of Psychology*, 131(3), 271-283. <https://doi.org/10.1080/00223989709603514>
- Popa, I., Ștefan, S.C., Morarescu, C., & Cicea, C. (2018). Research regarding the Influence of Knowledge Management Practices on Employee Satisfaction in the Romanian Healthcare System. *Amfiteatru Economic*, 20(49), 553-566. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/49/553>
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375-384. <https://doi.org/10.1037/h0047808>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman.
- Prodanov, C.C., & Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2 ed.). <https://books.google.com.br/books?id=zUDsAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=&#v=onepage&q&f=false>
- Pruzinsky, M., & Milhalcova, B. (2017). Employee Satisfaction and Knowledge Management. *12th IWKM.Trencin,Slovakia*, 100-116. [http://www.cutn.sk/Library/proceedings/km\\_2017/PDF\\_FILES/12\\_Pruzinsky-Mihalcova-100-116.pdf](http://www.cutn.sk/Library/proceedings/km_2017/PDF_FILES/12_Pruzinsky-Mihalcova-100-116.pdf)
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: quantitative methods*. London: Sage Publications.
- Purwadi., Darma, D.C., Febrianti, W., & Mirwansyah, D. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6, 116-130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Pushpakumari, M.D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: an empirical analysis. *Coleção de cidades famosas*. 9(1), 89-105.

- Quedraogo, A., & Leclerc, A. (2013). Job Satisfaction and Organizational Performance: Evidence from Canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1), 35-50.
- Rahbar, A., Nasiripour A. A., Mahmoodi-Majdabadi M. (2020). Structural Equation Modeling to Explore the Relationship Between Organizational Culture Dimensions and Implementation of Knowledge Management in Teaching Hospitals. *Health Scope*, 9(2), 1-8. <https://doi.org/10.5812/jhealthscope.96868>
- Ramos, E.N.P., & Helal, D.H. (2010). A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais: um estudo de caso. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7(2), 433-452. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000200009>
- Randhawa, G., & Chaudhry, N. (2018). Factors Influencing Job Satisfaction of Agri Warehouse Employees. *Prajnan*, 47(4), 341-359.
- Raposo, A.R.T. (2015). *Competências, satisfação laboral e engagement: qual a relação?* [Dissertação de Mestrado, ISPA – Instituto Universitário].
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91-100.
- Rasula, J., Vesna, B., Vuksic, V., & Stemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and business review*, 14(2), 147–168. <http://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/85/pdf>
- Raudeliuniene, J., Davidaviciene, V., & Jakubavicius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability*, 5 (3), 542-554. [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10))
- Reppold, C. T., Gurgel, L. G., & Hutz, C. S. (2014). O processo de construção de escalas psicométricas. *Avaliação Psicológica*, 13(2), 307-310. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712014000200018&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000200018&lng=pt&tlng=pt).
- Rezvani, M., Ghods, M.A., & Salehi, S. (2013). Identifying the Impact of Organizational Culture on Knowledge Management. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18 (5), 708-716. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.18.5.11756>.
- Ribeiro, A.C.P.A.P. (2015). *Gestão do conhecimento: uma abordagem estratégica dos processos, da informação e do conhecimento nas organizações públicas*. [Dissertação Pós-Graduação - Magister Scientiae, Universidade Autónoma de Lisboa – UAL].
- Ribeiro, E. M. & Izquierdo, O. C. (2017). *Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público*. Salvador: SIBI/UFBA.
- Ribeiro, H.C.M., & Corrêa, R. (2012). O impacto na cultura organizacional devido a implantação da tecnologia da informação: um estudo de caso em um hospital filantrópico. *Revista metropolitana de Sustentabilidade*, 2(3), 63-79. <http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/180>
- Ribeiro, J.S.A.N., Soares, M.A.C, Jurza, P.H., Ziviani, F., & Neves, J.T.R. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 4-17.
- Rivera, G., & Rivera, I. (2016). Design, Measurement and Analysis of a Knowledge Management Model in the Context of a Mexican University. *Innovar*, 26(59), 21-34. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54320>

- Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., & Flores, F. R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13 (5), 257-270. <https://doi.org/10.1108/13673270910988097>
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9 ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Odendaal, A., & Roodt, G. (2003). *Organizational Behavior. Global and Southern African Perspectives* (9 ed.). Cape Town: Pearson Education.
- Robledo, J. C., Del Río, J., Martínez, O. C., & Ruiz, J. G. (2015). Gestión del conocimiento organizacional. *Fundamentos teóricos*. Tijuana, Baja California: Jorale.
- Rodrigues, M. M. & Graeml, A. R. (2013). Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre Gestão do Conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(2), 131-144. <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/16490>
- Rodriguez, M. V. R. (2011). *Gestão do conhecimento e inovação nas empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Rodriguez-Arias, C.A. (2018). *El rol de la gestión de conocimiento en el desempeño y satisfacción de los empleados administrativos de las universidades en la región Caribe*. [Maestría Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena das índias].
- Rodriguez-Arias, C.A., Cortina, J.L.D.R., Fernández, J.C.R., & Gómez, A.L.C. (2019). La gestión del conocimiento en las universidades de la Región Caribe: Una aproximación a sus prácticas. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(1), 236-246. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6936091>
- Rodríguez-Gómez, D., & Gairín Sallán, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, 24(46), 73-90. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245>
- Rodriguez-Ponce, E.R., & Pedraja-Rejas, L.M. (2016). Percepciones sobre la Gestión del Conocimiento de Directivos Universitarios de Cuatro Universidades Chilenas. *Formación Universitaria* 9(4), 41-52. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000400006>
- Rollet, H. (2003). *Knowledge Management: processes and technologies*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Rossato, J. (2017). *Contribuições das rotinas da gestão do conhecimento na mitigação de barreiras à aprendizagem organizacional*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis].
- Rousseau, D.M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90052-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90052-6)
- Rundi, A. (2016). *Knowledge Management System*. Boca Ratón: Taylor & Francis Group, 1(1).
- Rusly, F.H., Corner, J.L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 329-355. <https://doi.org/10.1108/13673271211218906>
- Russo, M.M.G. (2016). *Partilha do conhecimento e Cooperação em Call Centres: O papel da Atribuição de sentido*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra].
- Saeed, M.S. (2016). The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*, 21, 16-23. <https://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/31381/32220>

- Salmani, D., Hosseini, M.H., Akbari, A., & Salmani, A. (2014). The Effect of Organizational Culture on Implementation of Knowledge Management at Goldiran Co. *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(10), 529-534.
- Sampaio, A.P.C. (2015). Gestão do conhecimento na administração pública local: o que nos diz a literatura e a realidade das organizações. [Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, Universidade de Coimbra].
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 537–547. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140507>
- Sandhu, M.S., Jain, K.K., Ahmad, I.U. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206- 226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/09696471311288546>
- Santos, C. A. S. & Hoffmann, W. A. M. (2016). Gestão do conhecimento no Instituto Federal de São Paulo – Campus Araraquara: proposta de utilização do software Redmine como ferramenta para gestão, armazenamento e compartilhamento da informação. *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*, 3(5), 98-114. <http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasab/article/view/1474/1268>
- Santos, P.M., & Rover, A.J. (2016). Processos de Gestão do conhecimento fomentados pelos Portais de Governo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(2), 36-52. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26720>
- Santos, S.P. (2015). *Nível de maturidade e práticas correntes em gestão do conhecimento: o caso da Diretoria do Tesouro Estadual de Santa Catarina* [Monografia (Especialização), Curso de Pós-graduação Fundação Escola de Governo – ENA].
- Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreiber, D. (2015). A influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D. *Gestão & Planejamento*, 16(2), 240-261. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3529/2633>
- Sedaghati, A. (2012). Analysis the effects of knowledge management implementation on brand equity among Iranian selected companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 926-935. <https://journal-archieves23.webs.com/926-935.pdf>
- Seltzer, R., Alone, S., & Howard, G. (1996). Police satisfaction with their jobs: arresting officers in the District of Columbia. *Police Studies*, 19(4), 25-37. <https://doi.org/10.1108/13639519610151865>
- Senge, P.M. (2017). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (34 ed.). trad. Gabriel Zide Neto, OP traduções. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Serrat, O. (2008). Notions of knowledge management. International Publications Asian Development Bank. *Knowledge solutions*. Recuperdo de <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27615/notions-knowledge-management.pdf>
- Servin, G. & De Brun, C. (2005). *ABC of Knowledge Management*. NHS National Library for Health, Specialist Libray. [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/knowledge/docs/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf)
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., & Sultani, A. R. (2016). Integrating knowledge management strategies and processes to enhance organizational creativity and



- performance: An empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154–179. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Shaik, M., Niaz, B., & Qamaruddin, M. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 322-326.
- Shawaqfeh, G.N., Alqaied, B.A., & Jaradat, M.S. (2019). The impact of knowledge management on the performance of commercial banks' employees in Jordan (a field study on commercial banks' employees in Irbid Governorate of Jordan). *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 7(4), 1-16. Recuperado de <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Knowledge-Management-on-the-Performance-of-Commercial-Banks%E2%80%99-Employees-in-Jordan.pdf>
- Shehabat, I. M. (2017). Integration Between Knowledge Management and total quality management in Jordanian Universities: Empirical study. *International Journal of Knowledge and Systems Science*, 8(2), 43-63. <https://doi.org/10.4018/IJKSS.2017040104>
- Shoostarian, Z., Ameli, F., & Lari, M.A. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance and commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 27-43. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2013.30123>
- Siljanen, M. (2010). *An employee perspective to performance measurement and management: A public sector case study*. [Bachelor's Thesis Accounting. Lappeenranta University of Technology].
- Silva, L.C., Damian, I.P.M., & Segundo, J.E.S. (2016). Melhores práticas para aplicação de projetos de gestão do conhecimento: instituindo ambientes colaborativos. *Biblos:Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, 30 (1). <http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/7056/2-%205623-16016-2-SM-Alt.pdf?sequence=1>
- Silva, M.V.M.F.P. & Novaes, C.C. (2007). A gestão do conhecimento e o projeto de edificações. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, 2(1), 30-58. <https://doi.org/10.4237/gtp.v2i1.27>
- Silva, R.V., Soffner, R., & Pinhão, C. (2004). *A Gestão do Conhecimento*. In: SILVA Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. São Paulo: Editora Serinews.
- Singh, A. K., & Sharma, V. (2011). Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction: a study on Indian telecommunication industries. *The Learning Organization*, 18(2), 115-130. <https://doi.org/10.1108/09696471111103722>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). (2017). Modelo de referência da SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento. Recuperado de <http://www.sbgc.org.br/sbgc.html>
- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). (2019). Lista de práticas de gestão do conhecimento. Recuperado de <http://www.sbgc.org.br/praticas-gc.html>
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, p. 3-25. New York: Wiley. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Souza, A. M., & Kurtz, D. J. (2014). Análise de modelos para a Gestão do conhecimento organizacional: o caso serviço social da indústria-SESI/PE. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 3(6), 64-88.

- Souza, A.C., Alexandre, N.M.C., & Guirardello, E.B. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>
- Souza, V.P. (2015). *Gestão do conhecimento no setor público: um estudo no Instituto Federal Goiano Câmpus Rio Verde*. [Dissertação de Mestrado, Faculdades Alves Faria (ALFA)].
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Stacciarini, T.S.G., & Pace, A.E. (2017). Análise fatorial confirmatória da escala. *Revista Latino-Americana de enfermagem*, 25. <https://www.doi.org/10.1590/1518-8345.1378.2856>
- Steers, R. H., & Porter, L. W. (1990). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steil, A. V. (2007). Estado da Arte das Definições de Gestão do Conhecimento e seus Subsistemas. Relatório Técnico: Instituto Stela.
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37(7), 56-59. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140370713>
- Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 507-523. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011059491>
- Suppiah, V., & Sandhu, M.S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Supyuenyong, V., Islam, N., & Kulkarni, U. (2009). Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 63-80. <https://doi.org/10.1108/17410390910922831>
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tan, C. N.L., & Md. Noor, S. (2013). Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 21(2), 251-276. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866314>
- Tavares, M.M.M. (2008). *Proposta de Portal para a Gestão do Conhecimento nas Autarquias*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Recuperado de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2569/1/Proposta\\_de\\_portal\\_para\\_gestao\\_do\\_conhecimento\\_nas\\_autarquias.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2569/1/Proposta_de_portal_para_gestao_do_conhecimento_nas_autarquias.pdf)
- Teixeira, E., Oliveira, M., Curado, C., & Romão, M. (2015). Gestão do conhecimento, capacidade de inovar e inovação organizacional em empresas de tecnologia da informação: uma comparação entre Brasil e Portugal. Conference Paper, Enanpad 2015.
- Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Negócio Editora.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 608p.
- Traldi, M.T.F., & Demo, G. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *Revista eletrônica de Administração*, 72(2), 290-316. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001>
- Trevisan, L.C. (2019). *Fatores críticos de sucesso relacionados à Gestão do Conhecimento: um estudo em organização de desenvolvimento de software*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista (UNESP)].

Recuperado de [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/181876/trevisan\\_lc\\_me\\_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/181876/trevisan_lc_me_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Trevisan, L.C., & Damian, I.P.M. (2018). Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. *Ciência da Informação*, 47(2). <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069>
- Trindade, C. D. A. (2013). Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. *INMR - Innovation & Management Review*, 10(3), 297-324. <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79339>
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance*, 19, 238 – 247. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00025-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00025-8)
- Tseng, S., & Huang, J. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6118-6124. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.009>
- Tsirikas, A.N., & Katsaros, K.K. (2014). Linking knowledge management, job satisfaction and productivity in the Greek public sector. *International Journal Knowledge Management Studies*, 5(3-4), 244-264. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2014.067219>
- Ugwu, C. I. (2018). Organizational Factors as Predictors of Knowledge Management Practices in Federal University Libraries in Nigeria. *Evidence Based Library and Information Practice*, 13(2), 48–69. <https://doi.org/10.18438/ebliip28601>
- Urpia, A.G.B.C., Sartori, R., & Tenório, N. (2018). As práticas de gestão do conhecimento por meio de um diagnóstico das bases tecnológicas e funcionais em prefeituras municipais da região da Amusep. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 14(33), 86-106. <https://doi.org/10.3895/rts.v14n33.7275>
- Vacik, H., Torresan, C., Teppo, H., Chiranjewee, K., & Keith, R. (2013). The role of knowledge management tools in supporting sustainable forest management. *Forest Systems*, 22(3), 442-455. <https://doi.org/10.5424/fs/2013223-02954>
- Van den Hooff, B., & Van Weenen, F. D. L. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24. <https://doi.org/10.1002/kpm.187>
- Viana, M.A.N., & Valls, V.M. (2016). O Papel da Gestão Documental nos Processos de Gestão do Conhecimento. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(2), 3-26. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i2.209>
- Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- Vratskikh, I., Masa'deh, R., Al-Lozi., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 69-91. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p69>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Vygotsky, L. S. (1996). *Obras escogidas*. Madrid: Visor.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2005). The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 321-326. <https://doi.org/10.1108/08944310510558115>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258. <https://doi.org/10.1108/md-02-2013-0064>

- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163–1174. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014>
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking – How organizations cre-ate, represent and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.
- Wiig, K.M. (1995). *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. *Journal of knowledge management*, 11 (2), 93- 104. <https://doi.org/10.1002/kpm.193>
- Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18, 1141-1164. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192>
- Yafushi, C.A.P., Almeida, M.F.I., & Vitoriano, M.C.C.P. (2019). Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9(3), 4-20. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p4>
- Yaghoubi, N.M., Behtarinejad, E., Gholami, S., & Armesh, H. (2012). The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. *African Journal of Business Management*, 6 (7), 2626-2633. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1398>
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., & Chan, S. H. (2007). Knowledge sharing in Asian public administration sector: The case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 51-69. <https://doi.org/10.1108/17410390710717138>
- Yasir, M., Majid, A., & Yasir, M. (2017). Nexus of knowledge-management enablers, trust and knowledge-sharing in research universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9(3), 424-438. <https://doi.org/10.1108/JARHE-10-2016-0068>
- Young, R. (2010). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 94p. Recuperado de [http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km\\_tt-2020.pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_tt-2020.pdf).
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>
- Zaim, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: A causal analysis. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 54–67. <https://doi.org/10.1108/13673270710832163>
- Zamir, Z. (2019). The impact of knowledge capture and knowledge sharing on learning, adaptability, job satisfaction and staying intention: a study of the banking industry in Bangladesh. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 1(7), 46-64. <https://doi.org/10.2478/ijek-2019-0004>
- Zhang, T. (2010). Application of knowledge management in public administration. International Conference on Educational and Network Technology. *IEEE*, 572-575. <https://doi.org/10.1109/ICENT.2010.5532103>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management . *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Ziviani, F., Amarante, E.P., França, R.S., Isnard, P., & Ferreira, E.P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24(1), 61-83. <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/3468>



## Apêndice I – Inquérito realizado com os técnicos administrativos do IFMS



**Prezado(a) colega Servidor(a) Técnico Administrativo do IFMS,**

Sou estudante de mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Politécnico do Porto, Portugal. Minha pesquisa com foco na *Gestão do Conhecimento* tem como objetivo medir e analisar a existência de possíveis relações entre a Cultura Organizacional, os Processos de *Gestão do Conhecimento*, a Satisfação e o Desempenho no Trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFMS. Eu agradeço muito se você ajudasse a atingir esses objetivos respondendo a essa pesquisa, que é formada por 4 partes.

Suas respostas são confidenciais e serão utilizadas de modo conjunto para fins acadêmicos e estatísticos. Não existem respostas certas ou erradas ao questionário, apenas, para fidedignidade do estudo, necessito que sua opinião seja sincera.

A sua participação em todos os momentos e fases da pesquisa é voluntária e não implica quaisquer tipos de despesa e/ou ressarcimento financeiro. Fica garantida sua plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Se você tiver qualquer dúvida, por favor, não hesite entrar em contato comigo no meu e-mail conforme fornecido abaixo.

DANIELA MATTÉ AMARO PASSOS

e-mail: [daniela.amaro@ifms.edu.br](mailto:daniela.amaro@ifms.edu.br)

Não esqueça de clicar em SUBMETTER no final do preenchimento do questionário.

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO...

A Gestão do Conhecimento (GC) permite aos indivíduos, grupos, organizações, redes e nações criar, compartilhar e aplicar conhecimento para atingir seus objetivos estratégicos e operacionais.

A GC promove a eficiência e eficácia das operações por meio da melhoria da qualidade competitiva, inovação, e do desenvolvimento de uma organização que aprende melhorando o desempenho individual e organizacional.

## PARTE I – CULTURA ORGANIZACIONAL

Numa escala de 1 a 5, (onde 1= discordo totalmente e 5=concordo totalmente) indique suas percepções sobre aspectos da Cultura Organizacional no IFMS:

1= Discordo totalmente

2= Discordo

3= Não discordo nem concordo

4= Concordo

5= Concordo totalmente

### Os servidores do IFMS...

1. estão satisfeitos com o grau de colaboração existente na organização.
2. são solidários.
3. são prestativos/colaborativos.
4. têm boa vontade para colaborar entre setores/unidades organizacionais dentro do IFMS.
5. estão dispostos para aceitar a responsabilidade pelo fracasso.
6. são geralmente confiáveis.
7. têm confiança recíproca (i.e., mútua/igual) nas intenções e comportamentos de outros servidores.
8. têm confiança recíproca na capacidade dos outros servidores.
9. têm confiança recíproca no comportamento dos outros servidores para trabalhar em direção a objetivos/metasp organizacionais.
10. têm confiança recíproca na decisão dos outros servidores em relação a interesses organizacionais face a interesses individuais.
11. têm relacionamentos baseados na confiança recíproca.

### O IFMS...

12. disponibiliza programas formais de treinamento para desempenho de funções/tarefas.
13. proporciona oportunidades para o desenvolvimento individual informal, além do treinamento formal, como tarefa(s)/atribuições de trabalho e rotação de atividades no trabalho.
14. incentiva os servidores a participar de seminários, simpósios, congressos, etc....



15. proporciona programas tais como clubes e encontros comunitários/grupo de pessoas.
16. no IFMS os servidores estão satisfeitos com o conteúdo da formação profissional ou programas de autodesenvolvimento.

## **PARTE II - PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

### **(aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do Conhecimento)**

Numa escala de 1 a 7, (onde 1= discordo totalmente e 7=concordo totalmente) indique em que medida considera importante os processos de Gestão do Conhecimento no desempenho das suas atividades no trabalho.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Nem concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo totalmente

#### **Aquisição do conhecimento**

3. O IFMS contrata/admite novos servidores como fonte de aquisição de novo conhecimento.
4. O IFMS oferece um ambiente aberto para ajudar os servidores a adquirirem novo conhecimento.
5. No IFMS observamos ativamente e adotamos as melhores práticas em nosso setor.
6. No IFMS reunimos continuamente informações que são relevantes para nossos processos e atividades.
7. No IFMS listamos e definimos claramente o conhecimento que possuímos bem como qualquer conhecimento não disponível.
8. No IFMS o conhecimento é obtido de diferentes fontes: usuários, empregados/servidores.

#### **Compartilhamento do conhecimento**

9. A comunicação com outros servidores do meu grupo de trabalho é eficiente e benéfica.
10. Meus colegas são abertos e honestos uns com os outros.
11. Nossa equipe é interativa e compartilha ideias amplamente em todo o IFMS.
12. Eu acho fácil comunicar e cooperar com servidores de outros setores/unidades organizacionais e funções.
13. Existe uma cooperação mútua entre os vários setores/unidades organizacionais e funções.

14. Nossa equipe compartilha informações e aprendemos uns com os outros.
15. Diferentes opiniões são respeitadas e ouvidas no IFMS.

#### **Criação do conhecimento**

16. Informações sobre o status, resultados e problemas de diferentes projetos estão facilmente disponíveis.
17. Os servidores são encorajados a buscar ativamente informações fora do IFMS.
18. O IFMS reúne informações constantemente sobre o ambiente externo operacional.
19. O IFMS coleta ativamente o desenvolvimento de ideias.
20. O IFMS desenvolve novos métodos para compartilhar conhecimento (por exemplo: blogs, fóruns de discussão) e incentiva o seu uso.
21. O IFMS tem grupos de aprendizagem, onde os membros podem discutir suas experiências e problemas de trabalho.
22. A chefia imediata facilita o compartilhamento de conhecimento entre equipe e alta gestão.
23. Os clientes geralmente participam de nossos processos de inovação (isto é, no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou outra solução)

#### **Codificação do conhecimento**

24. Eu facilmente encontro os documentos e arquivos necessários ao meu trabalho.
25. Soluções e documentos previamente criados estão facilmente disponíveis.
26. A comunicação eletrônica (por exemplo, e-mail) é simples e fluída no meu trabalho.
27. O IFMS tem eficientes e apropriados sistemas de informação.
28. Os sistemas de informação são explorados eficientemente.

#### **Retenção do conhecimento**

29. Quando um servidor experiente sai, ele é incentivado a transferir e compartilhar seu conhecimento para outros servidores.
30. Mentoring e coaching (tutoria) são usados para familiarizar os novos servidores às suas tarefas.
31. O IFMS incentiva o compartilhamento de informações entre os colegas.

### **PARTE III – SATISFAÇÃO e DESEMPENHO NO TRABALHO**

Numa escala de 1 a 5, (onde 1=discordo totalmente e 5=concordo totalmente) indique o grau de concordância ou discordância com as afirmações abaixo:

1= Discordo totalmente

2= Discordo

3= Não discordo nem concordo

4= Concordo

5= Concordo totalmente

## **SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

1. Eu gosto muito do meu trabalho.
2. Posso recomendar meu emprego no IFMS para outras pessoas.
3. O IFMS oferece muitas oportunidades para melhorar a satisfação geral da nossa comunidade de trabalho.

## **DESEMPENHO NO TRABALHO**

O compartilhamento de conhecimento com outros colegas do setor.....

1. aumenta minha eficiência no trabalho.
2. me ajuda a resolver problemas no trabalho.
3. me ajuda a realizar minha missão de trabalho.
4. amplia meu conhecimento.
5. aumenta a minha vontade de trabalhar com os outros.
6. aumenta minhas habilidades de resolução de problemas.

## **PARTE IV - CARACTERIZAÇÃO SÓCIODEMOGRÁFICA**

### **1. Sexo**

- Masculino
- Feminino
- Outro

### **2. Faixa Etária**

- 18 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais de 51 anos

### **3. Estado Civil**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União Estável
- Divorciado(a)
- Outros

### **4. Formação Acadêmica**

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

### **5. Unidade de Atuação no IFMS**

- Aquidauana
- Campo Grande

Corumbá  
Coxim  
Dourados  
Jardim  
Naviraí  
Nova Andradina  
Ponta Porã  
Reitoria  
Três Lagoas

**6. Cargo de Ingresso - Nível**

Nível "C"

Nível "D"

Nível "E"

**7. Tempo na Organização**

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

**8. Possui Função Gratificada (FG)?**

Sim

Não

**9. Possui Função Cargo de Direção (CD)?**

Sim

Não