

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A influência da Cultura Organizacional, do Compartilhamento de Conhecimento e da Satisfação no Trabalho na Maturidade do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino**

Aline de Paula Martins

Belo Horizonte

2020

ALINE DE PAULA MARTINS

**A influência da Cultura Organizacional, do Compartilhamento de Conhecimento e da Satisfação no Trabalho na Maturidade do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Professor Orientador: Dr. Jefferson Lopes La Falce.

Belo Horizonte – MG

2020

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M386i Martins, Alini de Paula, 1991-  
A influência da cultura organizacional, do compartilhamento de conhecimento e da satisfação no trabalho na maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino / Alini de Paula Martins. - Belo Horizonte, 2020.  
194 f. : il.

Orientador: Jefferson Lopes La Falce  
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2020.

1. Gestão do conhecimento. 2. Cultura organizacional. 3. Satisfação no trabalho. I. Título. II. La Falce, Jefferson Lopes. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.01:001



**FUMEC**

Dissertação intitulada “**A influência da cultura organizacional e da satisfação no trabalho na maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino**” de autoria de Aline de Paula Martins, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC  
(Orientador)

---

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

---

Profa. Dra. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães – CEFET/MG  
(Examinador Externo)

---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 26 de novembro de 2019.

*Dedico aos meus pais Almir Martins de Almeida e Márcia de Paula Martins, que me ensinaram o significado de família e sempre me apoiaram ao longo do meu caminho.*

*Ao meu irmão Anderson Lino de Paula, que mesmo sendo o caçula, fez muitas vezes o papel de irmão mais velho e está sempre torcendo por mim.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por minha existência, dando-me paciência, perseverança e me iluminando na trajetória até o mestrado. Em especial, agradeço ao meu orientador Jefferson Lopes La Falce por toda paciência com minhas agonias diárias relacionadas ao curso desde o início e por ter me ensinado tudo sobre cada etapa do mestrado, pelas correções, ponderações, e sugestões para a realização da pesquisa.

Aos professores do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC, minha gratidão por contribuírem com a minha formação como mestre, no decorrer das disciplinas cursadas. Agradecimento especial aos professores Cristiana Fernandes De Muylder e Clodoaldo Lopes Nizza Júnior, pelas contribuições concedidas na banca de qualificação sobre a dissertação e o questionário. Ao Júlio Cesar que sempre atendeu de prontidão a todos os apertos que tive em relação às demandas do curso. Agradeço à Fapemig pelo apoio de financiamento à pesquisa.

Agradeço imensamente aos meus pais por todo apoio emocional e financeiro em todos os momentos em que achei que não conseguiria dar conta, por estarem sempre ao meu lado em todas minhas decisões torcendo pelas minhas conquistas e me amparando nos dias difíceis, ao meu irmão, que foi o maior incentivador da minha inserção na vida acadêmica, me apoiando inclusive nos momentos iniciais do processo seletivo, que eu provavelmente perderia sem sua ajuda. À minha prima Mariana e tia Cláudia que me receberam de portas abertas em suas casas e me deram todo suporte em relação à cidade e apoio emocional.

A todos os meus amigos que compreenderam a minha falta em alguns eventos por estar longe e com atividades do curso. Aos que estiveram comigo em Belo Horizonte também, que me ajudaram a distrair nos dias que pude tirar folga. Agradeço, por último e não menos importante, a todos os diretores da Instituição de ensino pesquisada que foram muito solícitos aos meus contatos para a pesquisa, bem como todos os servidores que se disponibilizaram a responder o questionário e participar da pesquisa.

## Resumo

Este estudo foi realizado em todas as unidades do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) em Minas Gerais, abordando os construtos cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento, satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento. O objetivo foi analisar a influência de um construto sob o outro, por meio de uma pesquisa de campo descritiva, de natureza quantitativa, contando com a aplicação de um questionário aos servidores tanto com o auxílio da ferramenta *SurveyMonkey*, quanto impressos, contendo 120 questões que visaram identificar a cultura organizacional da Instituição, o quanto os servidores compartilham seus conhecimentos, o nível de satisfação dos mesmos e de maturidade do conhecimento. De uma população de 1777 docentes e técnicos administrativos ativos no CEFET, foram obtidos 306 questionários válidos. Para análise dos dados, foi utilizada a modelagem de equações estruturais e os aplicativos AMOS 5.0, SPSS 15, SMARTPLS e LVPLS. Como resultado, foi possível perceber que os construtos exercem influência uns sob os outros, tendo todas as hipóteses confirmadas. Portanto, o estudo é importante por diante dos resultados, os gestores terem um direcionamento para analisar os pontos da cultura organizacional e de compartilhamento de conhecimento que precisam ser alterados de modo a aumentar a satisfação de seus servidores, aumentando consequentemente o nível na maturidade de conhecimento da Instituição. O modelo demonstrou que cada unidade de medida que os gestores conseguirem aumentar na cultura, aumentará 0,64 o compartilhamento de conhecimento, 0,43 a satisfação no trabalho, e assim por diante. Ou seja, ele mostra a importância que os gestores precisam dar à cultura organizacional, pois, por meio de sua percepção por parte dos servidores, pode-se aumentar o nível do compartilhamento de conhecimento, da satisfação no trabalho e da maturidade do conhecimento na Instituição.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Cultura organizacional. Satisfação no trabalho. Maturidade do conhecimento. Instituições públicas de ensino.

## Abstract

This study was conducted in all units of the Federal Center for Technological Education (CEFET) in Minas Gerais, addressing the constructs organizational culture, knowledge sharing, job satisfaction and knowledge maturity. The aim was to analyze the influence of one construct under another, through a descriptive field research of quantitative nature, with the application of a questionnaire to the servers with the help of the SurveyMonkey tool, as well as printed, containing 120 questions that aimed to identify the organizational culture of the institution, how much the servers share their knowledge, their level of satisfaction and maturity of knowledge. From a population of 1777 teachers and administrative technicians active in CEFET, 306 valid questionnaires were obtained. For data analysis, structural equation modeling and AMOS 5.0, SPSS 15, SMARTPLS and LVPLS applications were used. As a result, it was possible to realize that the constructs exert influence on each other, having all hypotheses confirmed. Therefore, the study is important because of the results, managers have a direction to analyze the points of organizational culture and knowledge sharing that need to be changed in order to increase the satisfaction of their employees, consequently increasing the level of knowledge maturity. of the institution. The model demonstrated that each unit of measure that managers can increase in culture will increase 0.64 knowledge sharing, 0.43 job satisfaction, and so on. That is, it shows the importance that managers need to give to the organizational culture, because, through their perception by the servers, the level of knowledge sharing, job satisfaction and knowledge maturity in the institution can be increased.

**Keywords:** Knowledge management. Organizational culture. Job satisfaction. Maturity of knowledge. Public educational institutions.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi.....	32
Figura 2: Modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport e Prusak (1998).....	33
Figura 3: Modelo de Gestão de conhecimento proposto por Teixeira Filho (2001) .....	34
Figura 4: Modelo de Gestão do conhecimento proposto por Terra (2001) .....	36
Figura 5: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento .....	41
Figura 6: Modelo motivacional para o compartilhamento de conhecimento .....	43
Figura 7: Modelo para verificação da influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento, satisfação dos funcionários e maturidade do conhecimento. ....	64
Figura 8: Médias dos construtos de acordo com o sexo (somente diferenças significativas)	128
Figura 9: Médias dos construtos por estado civil (somente diferenças significativas) .....	134
Figura 10: Médias dos construtos por escolaridade (somente diferenças significativas).....	137
Figura 11: Médias dos construtos por cargo (somente diferenças significativas).....	140
Figura 12: Médias dos construtos por tempo de instituição (somente diferenças significativas) .....	145
Figura 13: Médias dos construtos por tempo no cargo (somente diferenças significativas)..	148
Figura 14: Médias dos construtos com qual frequência já pensou em se demitir (somente diferenças significativas) .....	151
Figura 15: Modelo Principal estimado no PLS: pesos padronizados e R2.....	154

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Estudo bibliométrico de artigos sobre o tema.....	21
Tabela 2 Definição de Cultura Organizacional.....	25
Tabela 3 Principais modelos de Cultura Organizacional.....	28
Tabela 4 Principais modelos de Gestão do Conhecimento e estudos realizados.....	37
Tabela 5 Modelos de compartilhamento de conhecimento.....	45
Tabela 6 Evolução das teorias da satisfação no trabalho.....	51
Tabela 7 Itens e índices da EST (versão reduzida).....	53
Tabela 8 Síntese de estudos sobre satisfação no trabalho.....	57
Tabela 9 Relação das hipóteses e principais autores.....	63
Tabela 10 Construtos e Legendas.....	75
Tabela 11 Distribuição da amostra por gênero.....	82
Tabela 12 Distribuição da amostra por idade.....	82
Tabela 13 Distribuição da amostra por estado civil.....	82
Tabela 14 Distribuição da amostra por escolaridade.....	83
Tabela 15 Distribuição da amostra por naturalidade.....	83
Tabela 16 Distribuição da amostra por cidade em que mora.....	84
Tabela 17 Distribuição da amostra por cargo.....	84
Tabela 18 Distribuição da amostra por tempo de instituição.....	85
Tabela 19 Distribuição da amostra por tempo de cargo.....	85
Tabela 20 Distribuição da amostra por qual frequência já pensou em se demitir.....	85
Tabela 21 Distribuição da amostra por última especialidade médica.....	86
Tabela 22 Distribuição da amostra por unidade do CEFET.....	86
Tabela 23 Análise descritiva dos dados.....	87
Tabela 24 Quantidade de outliers univariados.....	89
Tabela 25 Análise da assimetria e curtose das variáveis.....	90
Tabela 26 Análise de multicolinearidade.....	93
Tabela 27 Análise fatorial do construto Cultura Organizacional – profissionalismo cooperativo ordenado por carga.....	97

Tabela 28 Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - profissionalismo competitivo ordenadas por carga.....	96
Tabela 29 Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - satisfação e bem-estar dos empregados ordenados por carga.....	96
Tabela 30 Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - integração externa ordenada por carga.....	97
Tabela 31 Análise fatorial do construto Cultura organizacional - recompensa e treinamento ordenados por carga.....	97
Tabela 32 Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - promoção do relacionamento interpessoal por carga.....	98
Tabela 33 Análise fatorial do construto Compartilhamento do Conhecimento - visões gerais para o compartilhamento de conhecimento por carga.....	98
Tabela 34 Análise fatorial do construto Compartilhamento do Conhecimento - visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento por carga.....	98
Tabela 35 Análise fatorial do Compartilhamento do Conhecimento - visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento por carga.....	99
Tabela 36 Análise fatorial do construto Satisfação no Trabalho - satisfação com os colegas por carga.....	99
Tabela 37 Análise fatorial do construto Satisfação no Trabalho - satisfação com o salário por carga.....	99
Tabela 38 Análise fatorial do construto Satisfação no Trabalho - satisfação com o chefe por carga.....	100
Tabela 39 Análise fatorial da Satisfação no Trabalho - satisfação com a natureza do meu trabalho por carga.....	100
Tabela 40 Análise fatorial Satisfação no Trabalho - satisfação com as promoções por carga.....	100
Tabela 41 Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - liderança em gestão do conhecimento por carga.....	101
Tabela 42 Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - processo por carga.....	101
Tabela 43 Análise fatorial Maturidade do Conhecimento – pessoas por carga.....	102
Tabela 44 Análise fatorial do Maturidade do Conhecimento - tecnologia por carga.....	103
Tabela 45 Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - processos de conhecimento por carga.....	103
Tabela 46 Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - aprendizagem e inovação por carga.....	103
Tabela 47 Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - resultados da gestão do conhecimento por carga.....	104
Tabela 48 Resumos das análises fatoriais das escalas.....	105

Tabela 49 Validade Convergente dos indicadores.....	109
Tabela 50 Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração (somente fatores principais).....	113
Tabela 51 Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração.....	115
Tabela 52 Média da Cultura Organizacional por dimensão.....	117
Tabela 53 Média do Compartilhamento do Conhecimento por dimensão.....	118
Tabela 54 Média da Satisfação no trabalho por dimensão.....	119
Tabela 55 Média da Maturidade do Conhecimento por dimensão.....	120
Tabela 56 Classificação das notas por dimensão.....	120
Tabela 57 Classificação das notas por dimensão.....	123
Tabela 58 Classificação das notas por dimensão.....	125
Tabela 59 Classificação das notas por dimensão.....	127
Tabela 60 Médias dos construtos por sexo.....	130
Tabela 61 Médias dos construtos por faixa etária.....	133
Tabela 62 Médias dos construtos por estado civil.....	136
Tabela 63 Médias dos construtos por escolaridade.....	139
Tabela 64 Médias dos construtos por cargo.....	142
Tabela 65 Médias dos construtos por tempo de instituição.....	146
Tabela 66 Médias dos construtos por tempo no cargo.....	150
Tabela 67 Médias dos construtos por qual frequência já pensou em se demitir.....	153
Tabela 68 Resultado das hipóteses do modelo proposto (somente principais).....	159
Tabela 69 Resultado das hipóteses do modelo proposto (com todas as dimensões).....	161

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	15
2	Objetivos.....	19
2.1	Objetivo geral .....	19
2.2	Objetivos específicos .....	19
3	Justificativa.....	20
4	Referencial Teórico .....	24
4.1	Cultura organizacional .....	24
4.2	Gestão do conhecimento .....	30
4.3	Compartilhamento do conhecimento .....	38
4.4	Maturidade do conhecimento.....	45
4.5	Satisfação no trabalho .....	48
4.6	Relação entre os construtos.....	56
4.6.1	Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento .....	56
4.6.2	Cultura organizacional e satisfação no trabalho .....	58
4.6.3	Compartilhamento do conhecimento e satisfação no trabalho .....	59
4.6.4	Compartilhamento de conhecimento e maturidade do conhecimento.....	60
4.6.5	Satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento .....	61
4.7	Modelo para verificação da influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento, satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento.....	63
5	Ambiência da Pesquisa.....	65
6	Metodologia.....	66
6.1	Tipo de pesquisa .....	66
6.1.1	Quanto aos fins .....	66
6.1.2	Quanto aos meios .....	67
6.2	População e amostra .....	67
6.3	Técnica de coleta de dados .....	68
6.4	Técnica de análise de dados.....	70
7	Resultados e Análise.....	72
7.1	Caracterização da amostra e pressupostos .....	72
7.1.1	Outliers .....	87
7.1.2	Avaliação da normalidade .....	87
7.1.3	Análise de linearidade .....	90

7.1.4	Qualidade da mensuração.....	93
7.2	Análise dos construtos .....	114
7.3	Análise bivariada .....	126
7.4	Modelo .....	152
8	Considerações Finais: Implicações, Limitações e Sugestões de Futuros Estudos .....	160
	REFERÊNCIAS .....	163
	ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....	181

## 1 INTRODUÇÃO

Há algumas décadas, a terra e os recursos naturais abundantes eram considerados a fonte de riqueza, mas, ao final do século XX, as organizações foram influenciadas por um período no qual o conhecimento passou a ser essa fonte, prevalecendo como o recurso mais importante das empresas. As organizações sofreram diversas mudanças que afetaram suas configurações, e a Era do Conhecimento formou uma mentalidade nova na sociedade, orientando as pessoas para que trabalhassem em equipe para pesquisar soluções para os problemas. Diante disso, o conhecimento passou a ser um elemento essencial nas organizações, tornando-se um grande desafio saber como administrá-lo (Ribeiro, Soares, Jurza, Ziviani, & Neves, 2017).

A gestão do conhecimento (GC) tem sido estudada no âmbito da Administração Pública como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar conhecimento adquirido internamente para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para os princípios dessa Administração Pública, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, de forma a contribuir para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012). Um dos problemas enfrentados pelas organizações públicas é a perda de conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, pois esses fatores levam consigo o *know-how* e o capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes dos processos de trabalho ainda estão guardados apenas na mente das pessoas (Brito, Oliveira, & Castro, 2012).

Nesse contexto, nota-se que as organizações públicas precisam tratar o conhecimento como seu ativo intangível mais importante, pois elas produzem valores públicos que impactam a todos. Por isso, envolvem o balanceamento dos interesses dos *stakeholders*, ou seja, a gestão do conhecimento na área pública age como suporte para alcançar as metas sociais, o que pode levar a sociedade a prosperar, ao fazer com que os cidadãos e entidades trabalhem de forma mais inteligente, o que incrementa a qualidade de vida dos cidadãos (Lodhi & Mikulecky, 2011). Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), inserido em uma economia na qual a única certeza é a incerteza, a fonte ideal de vantagem competitiva, que seja duradoura, é o conhecimento. Ainda segundo os autores, poucos gestores compreendem o que é o conhecimento e como as empresas podem explorá-lo, pois tratam apenas do conhecimento explícito, negligenciando o tácito. Para eles, o ideal seria aprender com as técnicas japonesas, colocando a criação do conhecimento no centro da estratégia de Recursos Humanos das organizações, sendo necessário

concentrar-se no conhecimento tácito, pois, de acordo com eles, esse conhecimento é extremamente pessoal, o que o torna difícil de formalizar e difícil de transmitir a outras pessoas.

As instituições públicas de ensino têm se preocupado com a forma pela qual o conhecimento gerado é compartilhado e retido em seu interior. De acordo com Cardoso e Machado (2008) e Cajueiro, Sicsú e Ribeiro (2009), a gestão de uma instituição de ensino é elaborada por meio de decisões tomadas para obter um equilíbrio dinâmico entre missão, objetivos, meios e atividades acadêmicas e administrativas. E, para os autores, um modelo de gestão do conhecimento desenvolvido para instituições de ensino busca implementar estratégias específicas, de forma a incentivar as transferências do conhecimento para gerar mais conhecimento, facilitar o trabalho de seus colaboradores e aumentar a competitividade da organização.

Entretanto há uma dificuldade por parte dos colaboradores de compartilhar seu conhecimento tácito, e os conhecimentos mais importantes estão com as pessoas (conhecimentos tácitos), e não nas organizações (conhecimentos explícitos), guardados mais com os integrantes da organização do que nelas próprias (Angeloni, 2008). Ainda de acordo com a autora, esse conhecimento deveria ser mais valorizado nas organizações, pois, para ela, promover o compartilhamento do conhecimento é um grande desafio da gestão, já que isso não é encontrado nos manuais, relatórios nem nas pesquisas. Devido ao fato de o conhecimento ser difícil de se captar, formalizar e comunicar, diligenciar seu compartilhamento pode exigir mudança e mobilização de toda a organização.

No âmbito da Gestão do Conhecimento (GC), destacam-se alguns estudos com o objetivo de revisar o papel dessa gestão nos últimos anos, trazendo como aspectos mais amplamente pesquisados o compartilhamento do conhecimento, aprendizado organizacional e criação do conhecimento, além de apontarem algumas direções para pesquisas futuras (Sá, Bento, Ziviani, & Ferreira, 2013; Mariano & Awazu, 2016; Heisig et al., 2016; Hussinki, Kianto, Vanhala, & Ritala, 2017).

Sá et al. (2013) realizaram um estudo em organizações mineiras para analisar suas práticas de GC, cujos resultados trazem indícios de que as organizações estudadas ainda precisam desenvolver alguns fatores de política cultural corporativa e estimular a aprendizagem. Ultrapassando barreiras nacionais, o estudo de Hussinki et al. (2017) realizado em quatro países (Finlândia, Espanha, China e Rússia) destacou que as questões mais abordadas na GC, como o compartilhamento, aprendizado e criação, por exemplo, são diferentes nos diferentes contextos. Na pesquisa, os autores discutiram como esses aspectos se apresentam empiricamente entre os países, os quais têm diferenças contextuais e regionais da GC, e

discutiram também a necessidade de os gestores conseguirem expressar sensibilidade cultural ao abordar a gestão do conhecimento.

Além de esse estudo relacionar os aspectos da GC com diferentes culturas, nele ainda se destaca a satisfação no trabalho, que foi associada aos processos de gestão do conhecimento, principalmente em relação ao seu compartilhamento (Almahamid, Mcadams, & Kalaldehy, 2010; Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). No contexto atual em que o trabalho se tornou mais intelectual e, conseqüentemente, menos suscetível a controles, como acontecia no século XX, entender a natureza dos processos que propiciam a satisfação no trabalho tem sido um desafio para as organizações. A satisfação, por sua vez, segundo Kianto et al. (2016), pode ser nutrida pela GC, promovendo assim um alto desempenho organizacional. Os autores, por meio de um estudo em uma organização municipal finlandesa, ainda afirmam que a obtenção de conhecimento melhora a satisfação no trabalho, pois leva ao acesso a novos conhecimentos que melhoram a eficiência na execução das tarefas, além de que a codificação do conhecimento também auxilia os funcionários a encontrarem as informações e os informantes necessários para desenvolver suas tarefas de forma oportuna e eficaz.

A gestão do conhecimento é difícil de ser mensurada diretamente por se tratar de um recurso intangível, portanto os autores se utilizam dos modelos de maturidade da GC para conseguir capturar formalmente o quanto a GC é gerenciada, definida e controlada. Para Serenko, Bontis e Hull (2014), o uso desses modelos é importante por quatro motivos: primeiramente pelo fato de que, para implementar de forma adequada as iniciativas de GC, é necessária uma abordagem holística, sistemática e estruturada para que se possa desenvolver, lançar, acelerar, medir e melhorar os processos organizacionais de forma contínua; em segundo lugar, os modelos são importantes por servirem como uma ferramenta que facilita a governança da GC em toda a organização; em terceiro lugar, eles auxiliam os gerentes na função de identificar as barreiras à implementação da GC, removê-las e avaliar o impacto dessa intervenção; por último, a aplicação desses modelos facilita o planejamento de curto e longo prazos.

Diante do contexto exposto, o presente estudo pretende abordar os construtos da cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento, satisfação no trabalho e a maturidade do conhecimento, visto que a literatura existente sobre tais construtos apresentam lacunas, de acordo com Kianto et al. (2015) e Vincenzo e Lombardi (2015). Surge daí o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência da cultura organizacional, do compartilhamento do conhecimento e da satisfação no trabalho na maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino?**

Para alcançar respostas a essa pergunta, foram estabelecidos os objetivos expostos no item seguinte.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Descrever e analisar a influência da cultura organizacional, do compartilhamento de conhecimento e da satisfação no trabalho no nível de maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar a cultura organizacional na instituição investigada.
2. Identificar o nível de compartilhamento do conhecimento na instituição.
3. Mensurar o nível da satisfação no trabalho dos funcionários na instituição.
4. Avaliar o grau de maturidade do conhecimento na instituição.
5. Mensurar a influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento e suas consequências na satisfação dos funcionários e na maturidade do conhecimento.

### 3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa pode ser justificada em duas perspectivas distintas: uma de ordem acadêmica e outra de ordem pragmática. Na primeira, destaca-se a necessidade de estudos que mostrem a influência da cultura organizacional, do compartilhamento de conhecimento e da satisfação no trabalho sobre a maturidade do conhecimento, que até então não foi descrita na literatura.

Com relação ao compartilhamento do conhecimento, Osinski Roman e Selig (2015), que focaram especificamente trabalhos acadêmicos realizados de 1994 a 2014 sobre o tema, destacaram que as publicações sobre esse processo da GC são relativamente recentes, pois tiveram participação expressiva na literatura a partir de 2009. Para os autores, no Brasil há uma tendência de mais organizações adotarem a prática de compartilhar o conhecimento e que isso se tornará rotina nas empresas, já que esse compartilhamento lhes é favorável, porque tal prática evita gastos com retrabalho e treinamentos, além de evitar a repetição de erros passados, pois os funcionários mais antigos ou com certa experiência repassam seus conhecimentos e vivências para os demais.

Marques, La Falce, Marques, Muylder e Silva (2019) afirmaram que, devido ao cenário político brasileiro estar passando por inúmeras mudanças que afetam o funcionamento das universidades públicas federais, um estudo futuro seria interessante, o qual fosse realizada uma comparação com os resultados que eles obtiveram e no qual pudessem ser identificadas melhorias e falhas adotadas para a organização. Ainda para os autores, quanto mais essa temática for trabalhada, mais se aprimora o ciclo de desenvolvimento da maturidade da gestão do conhecimento, sendo que as organizações precisam criar as condições necessárias para encorajar seus funcionários a transferirem seus conhecimentos de forma a contribuir com a maturidade da GC. Marques, La Falce, Marques e Muylder (2019), ao descreverem a relação entre os construtos “gestão do conhecimento”, “desengajamento do compartilhamento do conhecimento” e “estresse” também em uma instituição de ensino pública, sugeriram que novo estudo fosse realizado para replicar a pesquisa em outra instituição com o objetivo de comparar os resultados encontrados.

O tema GC, quando abordado em Instituição de Ensino Superior (IES), na maioria dos estudos, trata da relação professor-aluno, porém a disseminação do conhecimento entre seus colaboradores, sejam eles docentes ou técnico-administrativos, não foi encontrada (Vieira, Padilha, Machado & Carvalho, 2017). Segundo os autores, uma universidade que tenha como objetivo a disseminação e geração de conhecimento tem em seu capital humano uma fonte rica

para a melhoria de seus processos gerenciais. Portando saber armazenar e usar o conhecimento gerado para solucionar seus problemas se torna relevante para colocar em prática o que a teoria defende. Os autores propuseram que outros estudos fossem realizados em IES, com a finalidade de sinalizar para elas outras perspectivas de GC, por serem consideradas organizações complexas, com características específicas, que as diferem das organizações empresariais.

No mês de fevereiro de 2019, foi realizada ainda uma pesquisa bibliométrica a fim de atualizar os estudos sobre o tema, utilizando os descritores “cultura organizacional”, “compartilhamento do conhecimento”, “satisfação no trabalho”, e “maturidade do conhecimento”, nas bases nacionais e internacionais: Spell, Scielo, Wiley, Sage, Scisense Direct e Emerald. Todas as buscas foram feitas especificamente pelo “Título” do documento. Nas bases internacionais a busca foi por “*organizational culture*”, “*Knowledge sharing*”, “*job satisfaction*”, e “*maturity model*”. Na busca feita com apenas duas variáveis, foram encontrados artigos, a saber: relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho, apenas 1 artigo em base nacional e 24 em base internacional; entre cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento, 14 artigos apenas em bases internacionais; para o descritor compartilhamento de conhecimento e satisfação no trabalho, foram encontrados apenas 3 artigos em bases internacionais. Na busca realizada considerando três variáveis, foi encontrado, com os termos cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e satisfação no trabalho, apenas 1 artigo na base internacional, e não foi encontrado nenhum artigo que tenha relacionado os quatro termos “cultura organizacional”, “compartilhamento de conhecimento”, “satisfação no trabalho” e “maturidade do conhecimento”, concomitantemente, conforme destacado na Tabela 1.

Tabela 1  
**Estudo bibliométrico de artigos sobre o tema**

		PESQUISA BIBLIOMÉTRICA					
		NACIONAL			INTERNACIONAL		
VARIÁVEIS		SPELL	SCIELO	WILEY	SAGE	SCIENSE DIRECT	EMERALD
“cultura organizacional”	x						
“compartilhamento do conhecimento”	do	0	0	2	0	4	8
“compartilhamento do conhecimento”	x “satisfação no trabalho”	0	0	0	0	1	2

"cultura organizacional" x "satisfação no trabalho"	0	1	2	0	8	14
"cultura organizacional" x "compartilhamento do conhecimento" x "satisfação no trabalho"	0	0	0	0	1	0
"cultura organizacional" x "compartilhamento do conhecimento" x "satisfação no trabalho" x "maturidade do conhecimento"	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>24</b>

De 217 artigos pesquisados com base no “*Journal of Knowledge Management*” nos anos de 2015 a 2017, o compartilhamento do conhecimento esteve presente no título de 41 deles, enquanto 29 citaram o processo de compartilhamento do conhecimento como parte de sua sugestão de estudo, evidenciando que se trata de um assunto relevante em relação ao tema, mas que ainda carece de estudos.

Há uma escassez de estudos empíricos que investiguem os impactos gerados pelas práticas de gestão do conhecimento como, por exemplo, a satisfação no trabalho (Almahamid et al., 2010; Kianto et al., 2016; Alias, Mansor, Rahman, Ahmad, & Samsudin, 2018).

No que diz respeito à cultura organizacional, alguns autores asseguraram que, embora muitos pesquisadores tenham tratado da relação entre a cultura organizacional e o sucesso da GC, poucos investigaram empiricamente a influência de dimensões específicas da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento e em todo o processo de GC, ou seja, ainda são escassas as pesquisas publicadas que investigam essa relação (Patil & Kant, 2012; Braquehais, Wilbert, Moresi, & Dandolini, 2017). Braquehais et al. (2017), em seu estudo bibliométrico de 2009 a 2015 sobre o papel da cultura organizacional na GC, destacou a necessidade da implementação de ações para criar um clima favorável às práticas de GC como contribuição para a conquista dos objetivos organizacionais e aumento da satisfação dos colaboradores.

No que diz respeito à segunda perspectiva desta justificativa, o aspecto gerencial, a pesquisa pretende entender individualmente cada construto investigado: cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento, satisfação no trabalho, e a maturidade do conhecimento, podendo, inclusive, oferecer um diagnóstico situacional relevante para ações e políticas estratégicas na Instituição investigada, ou seja, pragmaticamente, o trabalho pode contribuir

para direcionar os gestores a realizar ou não modificações em algumas questões sobre a cultura organizacional e nas práticas de compartilhamento do conhecimento para que possa aumentar a satisfação de seus funcionários, o que elevaria o nível de maturidade do conhecimento no qual a Instituição se encontra.

Principalmente em uma Instituição Pública de Ensino, torna-se importante a verificação do nível de maturidade de conhecimento em que ela se encontra porque isso permitirá a detecção de pontos falhos na geração de dados e na identificação dos grupos de pessoas que mantêm relações de compartilhamento de conhecimento na instituição. A partir daí será possível elaborar estratégias que incorporem essas práticas na rotina organizacional (Souza et al., 2018) e promover de maneira mais eficiente a aprendizagem contínua para o sucesso dos alunos. Com a maior evolução das instituições de ensino em relação à gestão de seu conhecimento, as práticas isoladas de compartilhamento desse conhecimento podem ser transformadas em estratégias para criar uma cultura de aprendizagem contínua que contribua com seus objetivos, melhore suas tomadas de decisão e valorize programas que colaborem com o acesso e o sucesso dos estudantes (Petrides & Nguyen, 2007).

Assim, o presente trabalho, que faz parte da pesquisa do professor Dr. Jefferson Lopes La Falce, visa também a dar sequência às pesquisas realizadas pelo grupo GEICE, do projeto de pesquisa coordenado pelo professor, que investiga as interações da gestão do conhecimento com outros construtos do comportamento organizacional.

Este projeto está estruturado em quatro seções. Na primeira seção é exibida uma apresentação sobre o tema da pesquisa, contendo o problema, o objetivo geral, os específicos, e a justificativa do trabalho.

Na segunda seção, são expostos os conceitos fundamentais para o entendimento dos construtos da pesquisa, ou seja, são apresentados os descritores cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento, satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento, os quais são posteriormente relacionados entre si e formam as hipóteses a serem confirmadas. Ao final dessa seção, é apresentado o modelo para verificar tais hipóteses.

Na próxima seção apresenta-se a Metodologia a ser utilizada, na qual se abordam: a caracterização da pesquisa, os métodos e técnicas que serão utilizados para coletar os dados, a definição da população e amostra e onde é feita ainda a apresentação de como será realizada a análise dos dados.

Na quarta e última seção, são demonstrados os resultados que foram obtidos por meio da pesquisa e apresentadas as referências bibliográficas que são a base para a sua realização.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional possui um conjunto de pressupostos básicos como fundamentos criados por um grupo com a finalidade de aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna em uma organização e que podem ser ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a problemas (Schein, 1989). Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) enfatizam que a cultura organizacional se relaciona com a história e tradição de uma organização; que possui alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas precisa ser interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos e é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica. A cultura geralmente está ligada a hábitos e comportamentos de um determinado grupo, porém a partir de 1980, esse termo passou a ser associado ao ambiente de trabalho, devido ao surgimento de vários programas implantados por japoneses em suas organizações (Freitas, 1991). Srouf (1998) afirmou que a cultura organizacional não se resume simplesmente às opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização.

De acordo com Mesquita (2017), a cultura organizacional teria significados convergentes entre alguns pesquisadores que decidiram estudá-la, de acordo com a tabela 2:

Tabela 2

#### **Definição de Cultura Organizacional**

AUTORES	DEFINIÇÃO
Freitas (1991)	Espécie de exercício de poder da organização sobre os indivíduos, na medida em que visa a uma união de grupo “em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente, conformando o indivíduo às normas estabelecidas e conquistando-lhes a adesão e lealdade”.
Schein (1992)	Padrão de pressupostos básicos que determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com problemas de adaptação externa e de integração interna e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas.

---

Martin (1992)	Conjunto interligado de significados que transitam dentro e fora dos espaços organizacionais e são utilizados como instrumento de poder. A cultura organizacional é criada e recriada nas sociedades.
Fleury (1997)	Conjunto de pressupostos que são transmitidos por símbolos e que possuem o perfil de ordenar e definir significados e identidade organizacional. Pode agir como uma ferramenta de comunicação ou como instrumento que norteia a relação de poder.
Martin e Frost (2001)	Conjunto de elementos interligados, singulares e divididos entre os sujeitos pertencentes a uma organização.
Fisher <i>et al.</i> (2014)	Conjunto de atitudes, crenças, valores e comportamentos que caracterizam as organizações e as diferenciam de outras organizações.

---

Fonte: Mesquita, S.R.L. (2017). *As configurações das dimensões de cultura, com base no modelo hofstede: Um estudo em uma empresa do setor automotivo no Brasil, Argentina e México*. Dissertação (Mestrado em Administração) – FUMEC, Belo Horizonte.

Nota-se, portanto, uma evolução de conceitos sobre a cultura organizacional por diferentes autores. Além desses tratados por Mesquita (2017), a cultura organizacional foi conceituada por outros autores, como Resende e Paula (2011), que afirmaram que a cultura organizacional pode influenciar na construção da identidade dos colaboradores, já que os indivíduos se transformam no contexto das organizações, conforme vão se adaptando às demandas dos vários grupos sociais dos quais fazem parte. Para Cheung et al. (2011), a cultura organizacional fornece uma identidade a uma organização, portanto as ações dos indivíduos são coletivamente vinculadas a cultura da organização. Corroborando com os autores, Liao et al. (2013) afirmaram que a cultura impacta tanto sobre a transferência de conhecimento, quanto sobre a capacidade de inovação, à medida que esta exerce um papel central na conduta dos colaboradores da organização. Wiewiora et al. (2013), constataram que a cultura organizacional proporciona um contexto para a interação social e cria normas sobre o que é certo e errado, podendo influenciar também a maneira pela qual os colaboradores se comunicam e compartilham conhecimento.

De acordo com Dias (2013), a cultura tem se tornado um tema interessante para todos aqueles que estudam a dinâmica das organizações a partir dos anos 80 e 90, pois os estudos do comportamento humano nas organizações têm crescido, e o estudo da cultura organizacional tem se desenvolvido, tornando-se cada vez mais um tema obrigatório, para empresários, consultores e intelectuais dedicados ao estudo da administração, que procuram entender o significado a cultura no contexto das organizações. Para o autor, cada um dos setores em que são encontradas as organizações apresentam uma cultura característica, ou seja, tem-se a cultura do setor público, do setor privado ou do terceiro setor, tendo, portanto, cada uma das

organizações desses setores, a sua própria cultura, que a individualiza no conjunto das demais, adquirindo de certa forma uma personalidade organizacional que é manifestada por seus membros e que as caracteriza.

No que diz respeito às organizações públicas brasileiras, Loges (2016), declarou que esse sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, que são identificados pelos valores das organizações, por elementos culturais de forma geral, além de aspectos constitucionais e legais. A autora afirma que as organizações públicas brasileiras incorporam traços de paternalismo, como licenças, vantagens e concessões que beneficiam excessivamente alguns agentes, em relação à média, além de ser marcadamente heterogênea, quando comparadas a diferentes espaços organizacionais dentro do serviço público.

Existem na literatura vários modelos desenvolvidos a fim de analisar os aspectos culturais de uma organização, como o de Hofstede et al. (1990), que propuseram o modelo das dimensões culturais, pressupondo que a cultura se manifesta por meio de quatro elementos. Para eles, o núcleo da cultura é formado por valores, que se referem a sentimentos quase sempre inconscientes, não sendo diretamente observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos. O questionário elaborado por eles foi destinado a identificar os valores e práticas que caracterizariam a cultura organizacional, concluindo que os valores certamente moldam a cultura, porém é por meio das práticas que ela afeta os membros da organização, razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional.

Posteriormente, Calori e Sarnin (1991) apresentaram um modelo integrado de cultura corporativa, partindo do centro para a periferia, postularam que a cultura de uma organização surge por meio de pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, tais como os símbolos e as práticas gerenciais. O questionário que eles elaboraram para avaliar a cultura organizacional está focado apenas em valores e práticas, tendo verificado que os valores se agregaram em doze dimensões e as práticas, em dezessete dimensões. Eles deram ênfase aos traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas organizacionais, sendo adotados com mais frequência nos estudos que visam elucidar o impacto que a cultura das organizações exerce nas atitudes e comportamentos expressos pelos indivíduos que as integram.

Tamayo e Gondim (1996) construíram uma escala com amostras no Brasil, que se constitui de 38 valores distribuídos em cinco fatores ou dimensões em sua forma final, possuindo relação à eficácia e eficiência visando a qualidade do produto, interação no trabalho, gestão hierárquica tradicional, inovação e respeito ao servidor. A escala dos autores não contém

conjuntos de frases, e sim baseia-se na avaliação direta de um conjunto de valores, que acompanham apenas uma definição sucinta, limitando as possibilidades de mensuração do grau em que cada um deles contribui para a configuração da cultura da organização.

Cameron e Quinn (1999) elaboraram o modelo chamado Competing Values Framework (Estrutura de Valores Competitivos), que teve como objetivo realizar um diagnóstico da cultura em uma organização no que diz respeito a suas dimensões e valores compartilhados, podendo sugerir uma mudança cultural. Os autores fizeram questões como Quais os principais critérios para determinar se uma organização é eficaz ou não? Quais fatores-chave definem a eficácia de uma organização? Para eles, o modelo determina que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais e classificam a cultura organizacional em quatro tipos, sendo: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia, afirmando que as organizações possuem culturas e que os pesquisadores e gestores podem identifica-las, medi-las e modificá-las, contribuindo para melhorar o desempenho organizacional.

Outro modelo de cultura organizacional foi desenvolvido por Ferreira et al. (2002) no Brasil, que será utilizado na presente pesquisa, conhecido por Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Ao ser pesquisado na base “spell”, foram obtidos três artigos que o utilizaram. O estudo desse modelo teve apoio dos modelos citados anteriormente, tendo o questionário o objetivo de avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, de acordo com a percepção de seus membros. A versão reduzida consta de 30 questões a respeito da cultura organizacional por meio de valores e práticas, que de acordo com Ferreira et al. (2002), são elementos culturais frequentemente citados ao se considerar a cultura de uma organização. Os autores afirmaram que enquanto as normas expressam expectativas coletivas e os papéis prescrevem e definem formas de comportamento, os valores atuam como elementos integradores, por serem compartilhados pelo grupo.

A tabela 3 abaixo destaca os modelos que foram detalhados:

Tabela 3

**Principais modelos de Cultura Organizacional**

<b>Modelo</b>	<b>Autor (ano)</b>	<b>Detalhes</b>
<b>Modelo das dimensões culturais</b>	Hofstede et al. (1990)	O núcleo da cultura é formado por valores, que se referem a sentimentos quase sempre inconscientes, não sendo diretamente

---

		observáveis, mas revelados através de comportamentos alternativos.
<b>Modelo integrado de cultura corporativa</b>	Calori e Sarnin (1991)	A cultura de uma organização surge por meio de pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, tais como os símbolos e as práticas gerenciais.
<b>Modelo de valores organizacionais</b>	Tamayo e Gondim (1996)	A escala dos autores não contém conjuntos de frases, e sim baseia-se na avaliação direta de um conjunto de valores, que acompanham apenas uma definição sucinta
<b>Competing Values Framework (Estrutura de Valores Competitivos)</b>	Cameron e Quinn (1999)	O modelo determina que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços culturais e classificam a cultura organizacional em quatro tipos, sendo: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia.
<b>Modelo IBACO</b>	Ferreira et al. (2002)	O objetivo de avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, de acordo com a percepção de seus membros.

---

Fonte: Elaborado pela autora.

Sharifirad e Ataei (2012) estudaram a influência da cultura organizacional na cultura de inovação, atentando-se para os diferentes aspectos de cultura que poderiam ter um efeito positivo em tornar a inovação difundida nas organizações, destacando que entre os aspectos, a consistência pode atrapalhar e sufocar a inovação e o envolvimento e adaptabilidade são os mais propensos de aumentar a capacidade de inovação. Já Bessi (2015), também tratando dos aspectos culturais das organizações que estão voltados para a inovação, destacou que o incentivo a criação de novos produtos, melhorias nos processos e atitude de assumir riscos, além de encorajar novas ideias e maneiras de pensar e executar o trabalho. Outros estudos destacaram essa relação (Machado, Carvalho & Heinzmann, 2012; Uz Kurt, Kumar, Kimzan, & Eminoglu, 2013; Gomes, Torrens, Schons & Sorgetz, 2017), que evidenciaram o quanto a cultura acarreta em comportamentos inovadores e isso impacta positivamente no desempenho de mercado. Para Uz Kurt et al. (2013) por exemplo, os mecanismos que encorajam e fomentam uma cultura inovadora na organização provavelmente vão facilitar a introdução, adoção e difusão de inovações que podem resultar na obtenção de desempenho superior da empresa.

No âmbito da administração pública, Parker e Bradley (2000) afirmaram que o setor público passou por um processo de mudanças, porém permanecia uma compreensão empírica limitada sobre a cultura nas organizações públicas. Os autores, ao estudar seis organizações

públicas, notaram que elas adotaram uma ênfase maior na mudança, flexibilidade, empreendedorismo, resultados, eficiência e produtividade, e afastadas de uma cultura burocrática e hierárquica, sugerindo ao final que elas voltassem com esses valores. Essas mudanças de cultura organizacional no setor público são destacadas também por Schraeder, Tears e Jordan (2005) que inclusive afirmaram que o treinamento e liderança são grandes responsáveis pelas mudanças da cultura organizacional dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas, diferente de Molina (2009) que deu devida importância aos valores, pois para o autor, os valores estariam embutidos no trabalho dos administradores públicos e em seu papel no atendimento dos critérios normativos de ação. Ainda em relação à administração pública, Melitski, Gavin e Gavin (2010), trataram de outro termo que se relaciona com a cultura, que seria a tecnologia, segundo os autores, as organizações operam cada vez mais em ambientes incertos, em rede e descentralizados, onde a adoção e o uso da tecnologia da informação se tornaram centrais para o cumprimento de missões organizacionais. Os autores notaram que uma forte relação entre a percepção individual da cultura organizacional e a disposição individual de adotar a tecnologia em organizações públicas.

A cultura organizacional foi relacionada com Instituições de Ensino Superior (IES), tanto públicas, quanto privadas, conforme estudo de Ramachandran, Chong e Ismail (2011) que a relacionaram nos dois ambientes na perspectiva dos docentes. Os autores descobriram que os quatro tipos de cultura: clã, adhocracia, hierarquia e mercado são significativamente diferentes entre as IES públicas e privadas, sendo que as públicas precisam reduzir sua cultura hierárquica e aprimorar o clã, a adhocracia e as culturas de mercado; e as privadas precisam desenvolver culturas de clã, mercado e adhocracia, mantendo a cultura hierárquica existente.

Outros autores dedicaram-se a analisar a cultura organizacional em escolas instituições privadas de ensino (Just, Batistella, Taufer & Macke, 2018; Silva & Lourenço, 2018), obtendo resultados antagônicos entre eles, visto que Just et al. (2018) perceberam uma boa interação da instituição com seu público interno, que promovia um ambiente de convivência agradável, já Silva e Lourenço (2018) destacaram a precarização do trabalho docente, alegando que o professor seria apenas um executor de programas de ensino, sem autonomia e controle das suas atividades, que apenas incorpora suas atividades para agradar os clientes e o mercado de atuação. Estudo anterior se destaca por ter o foco diferente dos demais e tratar da cultura sob uma perspectiva do aluno, ao realizarem entrevistas em uma escola de ensino médio, na qual tinha-se altos índices de desempenho dos estudantes, Mitchell e Willower (1992) perceberam que se os alunos fizessem parte da cultura organizacional de uma escola, elementos de reforço

equivalentes seriam cruciais, pois neutralizariam as subculturas opositoras de estudantes e adultos que são tão comuns nas escolas.

Como a pergunta também perpassa o construto da gestão do conhecimento, o próximo capítulo abordará esse tema, enfatizando o compartilhamento e a maturidade do mesmo.

## **4.2 Gestão do conhecimento**

O conhecimento é um dos recursos mais importantes que um ser humano pode ter, pois é algo que, sendo adquirido, não pode ser tirado por ninguém. É essencial que os gestores das organizações saibam administrar o conhecimento gerado internamente de modo a garantir maior vantagem competitiva. Yeung et al. (2016) afirmaram que com a ajuda da GC, os funcionários das empresas podem recuperar o conhecimento útil gerado nas organizações, de modo a tomar decisões qualificadas e facilitar o aprendizado durante os processos de tomada de decisão.

De acordo com Rezende e Abreu (2008), o conhecimento surge a partir da informação, que foi manipulada a partir de dados, e a geração do conhecimento decorre da combinação e análise das pessoas sobre as informações ou quando a tecnologia da informação proporciona cenários que contribua nos processos decisórios da organização. Já segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e opostos, que seria o explícito e o tácito. Para eles, o explícito é tudo aquilo que pode ser expresso por meio de palavras, números ou sons, e compartilhado como dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais, ou seja, são conhecimentos facilmente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. Já o tácito, não é tão fácil de se ver e explicar, ele é muito pessoal e difícil de formalizar, tornando-se difícil de se comunicar e compartilhar. Os autores definiram a GC como o processo de criar novos conhecimentos continuamente e disseminá-los na organização, incorporando-os em novos produtos, serviços, tecnologias e sistemas, que perpetuam a mudança no interior da organização.

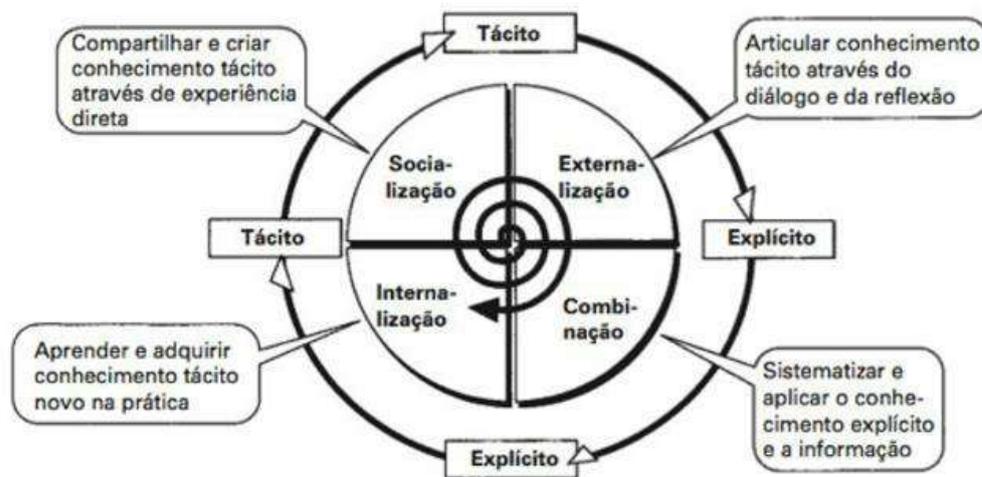
De acordo com Bertollo, Riboldi, Nunes e Macke (2017), a gestão do conhecimento foi estudada primeiramente por Taylor em 1911, que abordou a questão do conhecimento científico na administração e, o tema teve estudo de tempos e movimentos desenvolvido durante a gestão científica, continuando até a década de 1970, como uma técnica de engenharia industrial generalizada.

Rezende e Abreu (2008) tratam a GC como uma forma de administração, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização, sendo que eles consideram a GC como

uma evolução da gestão da informação, focando nas formas de armazenamento, seleção e apresentação da informação e não com o processo de gestão de aprendizado, ou a capacidade das organizações em utilizar e combinar diversas fontes e tipos de conhecimentos.

As organizações privadas buscam sobreviver, tendo que se preocupar constantemente em ser mais competitivas adotando novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Ao contrário, as organizações públicas não enfrentam essa ameaça, pois a mudança no setor público não é motivada por competição (Batista, 2016). O setor público lida com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento (Cong & Pandya, 2003). Enquanto 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. Batista (2016) afirma que o modelo de GC para a administração pública brasileira precisa contemplar a dimensão “resultados da GC”, de forma a assegurar que as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento.

Diante desse contexto, vale ressaltar as diversas maneiras de abordar a GC, visto que vários autores tiveram diferentes contribuições na construção desse conceito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o ideal seria converter o conhecimento tácito em explícito e, para isso, os autores identificaram quatro modos de realizar essa conversão: (1) socialização: de tácito para tácito, onde há um compartilhamento de experiências onde quem as recebe começa a organizá-las em sua mente de maneira a compreender melhor o que foi transmitido; (2) externalização: de tácito para explícito, que é quando se consegue extrair o que está na mente de algumas pessoas e transmitir às outras; (3) combinação: de explícito para explícito, sendo o que ocorre nos registros das empresas; e (4) internalização: de explícito para tácito, ou seja, o processo de aprender por meio da prática, que gera uma construção sistêmica do conhecimento individual. Esses modos ficaram conhecidos como Modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, segundo a figura 1:



**Figura 1: Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi**

Fonte: Nonaka, I; & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. (p. 24) São Paulo, Bookman, 2008.

Esse modelo é importante por, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), descrever como os conhecimentos tácito e explícito são ampliados em relação a qualidade e quantidade, transmitidos do indivíduo para o grupo para que, em seguida, passe para o nível organizacional. O modelo evidencia a relevância da amplificação do conhecimento, passando por fases de conversão, fazendo com que ele passe de indivíduo para indivíduo (socialização); indivíduo para o grupo (externalização); do grupo para a organização (combinação); e da organização para o indivíduo (internalização).

Davenport e Prusak (1998) propuseram o modelo da geração de conhecimento, o qual trata a GC como se fosse um mercado de conhecimento. De acordo com os autores, existem três atores envolvidos na disseminação do conhecimento, os vendedores, que dominam de alguma área de conhecimento e tendem a partilhar seus conhecimentos com os outros, como se vendesse seu conhecimento à organização; os compradores, que possuem menos experiência e precisam buscar o auxílio dos colaboradores mais experientes (no caso, os vendedores) para realizarem suas tarefas mais eficientemente; e os agenciadores do conhecimento, que têm uma visão mais ampla dos processos da organização, sendo de forma geral os líderes, gerentes e chefes, tendo a função de aproximar os vendedores e compradores de conhecimento para que executem a transferência do conhecimento com baixo custo.

O modelo de Devenport e Prusak (1998) toma como base três elementos fundamentais, a geração, codificação e transferência de conhecimento. Segundo os autores, o processo de geração do conhecimento tem a função de adquirir o conhecimento retido com seus parceiros,

sejam os colaboradores, clientes ou fornecedores, e fundi-los de forma a gerar novos conhecimentos. Para isso, é fundamental que haja a interação entre as pessoas, para que debatam as ideias e novos conceitos.

O segundo elemento do modelo é o processo de codificação do conhecimento, no qual torna-se necessário que haja menos desperdício e que os objetivos sejam bem traçados, buscando-se o conhecimento com base nas metas da organização. Uma das ferramentas utilizadas para auxiliar nesse processo é o mapeamento de expertises, afim de encontrar o conhecimento retido nos colaboradores em diferentes áreas da empresa. Além disso, utiliza-se também as páginas amarelas, que têm características semelhantes e mapeiam as expertises da equipe de trabalho, para facilitar a junção de conhecimentos e a explicitação entre os colaboradores.

Por último, ocorre a transferência de conhecimento, que dependerá da interação e da qualidade em que ela é executada pelos funcionários. Nesse processo, o departamento de recursos humanos possui um papel fundamental, pois ao selecionar candidatos para processos seletivos, precisam focar nos que possuem características de compartilhamento, estejam abertos a desafios e ao aprendizado de novos conceitos, para que assim desenvolva uma cultura adequada à gestão do conhecimento. A figura 2 demonstra o modelo de Davenport e Prusak (1998):

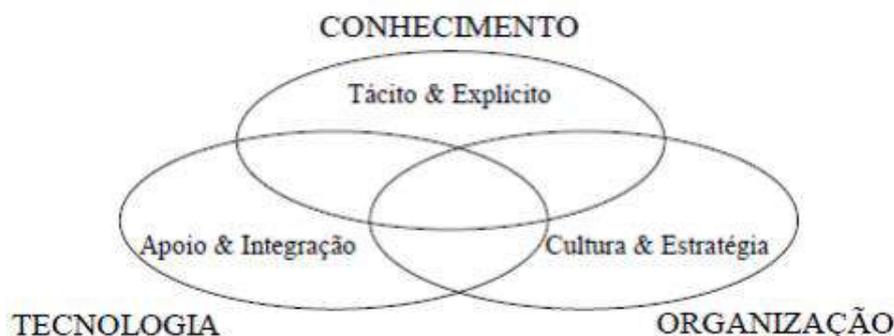


**Figura 2: Modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport e Prusak (1998)**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Davenport e Prusak (1998).

As fases foram propostas por Davenport e Prusak (1998) linearmente, sendo que a geração do conhecimento antecede sua codificação, para que posteriormente ocorra a transferência do conhecimento aos indivíduos.

Mais adiante, Teixeira Filho (2001) construiu o modelo no qual a GC toma como apoio três pilares: pessoas, tecnologia e organização. Conforme a figura 3:



**Figura 3: Modelo de Gestão de conhecimento proposto por Teixeira Filho (2001)**

Fonte: Teixeira Filho, J. (2001). *Gerenciando conhecimento*. (p. 25). 2 ed. Rio de Janeiro: SENAC.

A organização é constituída por um agrupamento de pessoas, que compartilham o conhecimento explícito umas com as outras por meio de vídeos, livros, documento, experiências, ideias, etc. Estas pessoas constroem a cultura organizacional por meio de valores, princípios, comportamentos de grupo e experiências compartilhadas (Teixeira Filho, 2001).

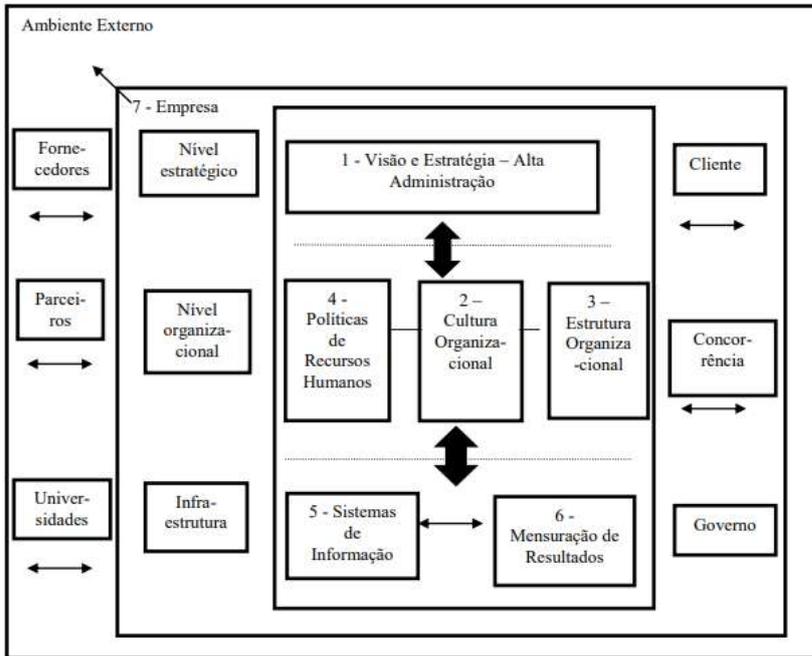
Já a tecnologia, por sua vez, auxilia a GC por meio de ferramentas como intranets, extranets, groupware, redes de comunicação, agentes de pesquisa inteligentes, agentes de software, GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), tradutores automáticos, dentre outras. Teixeira Filho (2001) afirma que a empresa que perceber melhor as aplicações das tecnologias emergentes às suas operações obterá maior vantagem competitiva em seu setor de atuação, tendo o mapeamento dinâmico dos negócios da organização como fator relevante neste modelo, de forma a registrar os processos quanto a forma de realização, disponibilizando-os a toda organização já que estes fazem parte da memória organizacional e são fundamentais para a GC.

Terra (2005) contribuiu para a GC, elaborando um modelo para facilitar a mensuração dos conhecimentos disponíveis no interior da organização, criando condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento, baseando-se em sete dimensões:

1. Visão estratégica da alta administração: São os fatores a serem considerados pela alta administração, sendo de sua responsabilidade definir os campos de conhecimento, fazendo com que os colaboradores foquem em seus esforços e mantenham-se num processo de aprendizado contínuo;
2. Cultura Organizacional: A cultura organizacional é responsável pelo aprendizado contínuo, e estimula a criação e compartilhamento de conhecimento, sendo papel da alta administração desenvolver um ambiente organizacional propício ao compartilhamento;

3. Estrutura organizacional: essa dimensão apresenta modelos de estruturas flexíveis que visam a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipes. Portanto, a estrutura tem como objetivo analisar o modelo de gestão mais adequado às práticas de gestão do conhecimento;
4. Recursos humanos: os critérios para contratar novos colaboradores impactam no futuro das organizações, portanto é essencial que a criação, geração e difusão do conhecimento sejam considerados na seleção;
5. Sistemas de informação: cita a tecnologia da informação como facilitador ao processo de compartilhamento do conhecimento por meio dos indivíduos presentes na organização;
6. Mensuração de resultados: as organizações que colocam a gestão do conhecimento e dos ativos intangíveis como pontos estratégicos, exigem de seus gestores um acompanhamento detalhado da evolução das competências-chave para o negócio;
7. Aprendizado com o ambiente: esta dimensão diz respeito ao monitoramento do entorno organizacional, visto que as organizações que compreendem melhor sua posição no mercado e conseguem avaliar sua evolução de forma regular têm mais condições de ter sucesso.

O modelo encontra-se representado na Figura 4:



**Figura 4: Modelo de Gestão do conhecimento proposto por Terra (2001)**

Fonte: Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.

A tabela 4 a seguir resume alguns dos principais modelos de GC, que foram tratados anteriormente, com suas devidas contribuições e características, além de destacar alguns estudos que os utilizaram:

Tabela 4

**Principais modelos de Gestão do Conhecimento e estudos realizados**

Modelo	Autor (ano)	Foco	Componentes
<b>Espiral do Conhecimento</b>	Nonaka e Takeuchi (1997)	O processo de criação do conhecimento	Criação do conhecimento
		foca nas formas de convertê-lo.	Organizacional a partir de quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização.
<b>Geração de Conhecimento</b>	Davenport e Prusak (1998)	Geração do conhecimento	Conjunto de três etapas: geração de conhecimento;
		por meio de vendedores, compradores e	codificação de conhecimento; e

		agenciadores do conhecimento.	do	transferência de conhecimento.
<b>Pilares da Gestão do Conhecimento</b>	Teixeira Filho (2001)	A GC se apoia em 3 pilares.	em 3	Os três pilares da GC são as pessoas, as tecnologias e a organização.
<b>Sete dimensões da GC</b>	Terra (2005)	Avaliação da considerando-se dimensões da prática gerencial.	GC sete	Elementos construtivos:  Visão estratégica; Cultura organizacional; Estrutura organizacional; Políticas de recursos humanos; Sistemas de informação; Mensuração de resultados; Aprendizado com o ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns diagnósticos foram realizados em escolas públicas (Brito et al., 2012; Chu, 2016; Vieira et al., 2017; Urpia et al., 2018) e privada (Bento et al., 2017), que utilizaram-se do método quantitativo aplicando questionários aos docentes das instituições, com destaque para Chu (2016) que utilizou métodos qualitativos também, entrevistando alguns professores. Alguns autores estudaram o processo de implantação de GC nas escolas (Chu, 2016; Bento et al., 2017; & Urpia et al., 2018), resultando que mesmo as instituições trabalhando com o conhecimento, não se encontram em níveis elevados de maturidade do conhecimento, e sim em estágios incipientes, sendo necessário uma construção de cultura de partilha de conhecimento, que seria destacado por Chu (2016) como o ponto crítico no processo de implantação de GC e, posteriormente Bento et al. (2017) destaca que as práticas de base tecnológicas ainda não estão sendo utilizadas com todo seu potencial possível, em seguida, Urpia et al. (2018) afirma haver a necessidade de criação de medidas para a ampliar a implementação e alcance das práticas de GC nas escolas analisadas.

Brito et al. (2012) e Vieira et al. (2017) analisaram a GC por meio da percepção dos colaboradores de instituições públicas de ensino e obtiveram resultados opostos, visto que Brito

et al. (2012) notou que por mais que estivesse analisando uma instituição que dissemina saberes, ela não possuía internamente uma gestão formal do conhecimento produzido e não havia reconhecimento do conhecimento tácito dos trabalhadores, sendo que o conhecimento explícito não era disseminado nem incorporado às tecnologias e produtos, já Vieira et al. (2017) perceberam que a aprendizagem era originada em um nível individual, transferida para o grupo e posteriormente para a organização, ou seja, o conhecimento era gerado e socializado nos níveis de aprendizagem.

Um conceito muito relacionado a estudos de GC é o big data, que de acordo com Sumbal et al. (2017), o conhecimento pode ser criado por meio de big data e usado posteriormente para melhorar o desempenho organizacional, ou seja, o objetivo do big data e da GC é quase o mesmo, que é usar o conhecimento para uma melhor tomada de decisão. Há estudos que tratam das implicações do big data como facilitador da GC (Liu et al., 2017; Tian, 2017; & Khan et al., 2017) e destacam que existem áreas do big data que são aplicadas a GC, como por exemplo a análise de texto em big data, destacada por Khan et al. (2017), que possui um papel chave como ativador dessa gestão, mas que mesmo tendo essas implicações, o big data ainda possui um longo caminho a percorrer com avanços tecnológicos para ter um futuro como colaborador na gestão do conhecimento (Tian, 2017). Em direção de estudo oposta, Interazi et al. (2017) buscou entender como a GC poderia facilitar a incorporação de big data em decisões estratégicas, afirmando que os sistemas avançados de GC vão além de uma simples ferramenta de mineração de texto ou um mero sistema de compartilhamento de conhecimento, eles permitem a integração do conhecimento e insight humano com big data e facilitam a incorporação de grandes dados e conhecimento nas decisões estratégicas.

A dificuldade dos gestores encontra-se na externalização do conhecimento, conforme declarado por Kianto et al. (2016), a inteligência humana é tácita, embutida e em parte, individual, sendo assim ela não pode ser simplesmente “capturada e codificada”, o que torna problemático seu gerenciamento. Ainda para os autores, tem-se sugerido que a gestão do conhecimento tem em sua essência a função de criar, fornecer, energizar e apoiar os ambientes de conhecimento adequados em uma organização, de forma a envolver e capacitar indivíduos com conhecimento para que usem e compartilhem seus conhecimentos, criando assim, novos conhecimentos.

### **4.3 Compartilhamento do conhecimento**

Nota-se na literatura que os termos “compartilhamento” e “transferência do conhecimento” são usados em alguns casos como se tivessem o mesmo significado. Tendo isso em vista, e visando diferenciar os conceitos, Bartol e Srivastava (2002) definiram o compartilhamento de conhecimento como o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente pertinentes, de um indivíduo com outros, e afirmam que esse compartilhamento é um elemento chave dos sistemas de GC. Já Szulanski (2000) tratou a transferência do conhecimento, destacando que essa transferência não é um ato em que uma pessoa passa algo a outra, mas sim um processo, que constitui diferentes estágios, cada um com suas dificuldades próprias.

Do mesmo modo, Ipe (2003) ressaltou que a transferência do conhecimento tem a função de descrever o movimento do conhecimento entre departamentos ou divisões dentro das organizações e entre umas com as outras. Já o compartilhamento do conhecimento para o autor, é importante por ligar o indivíduo com a organização, movendo o conhecimento que reside no indivíduo para o nível organizacional. Para o autor, o compartilhamento do conhecimento consiste no processo em que o conhecimento contido em um indivíduo converte-se de maneira a ser entendido, absorvido e utilizado por outras pessoas. Ipe (2003) abordou também a questão da voluntariedade em compartilhar o conhecimento, quando afirmou que compartilhar é um ato consciente de um indivíduo que troca conhecimentos embora não seja obrigado a fazê-lo. Com isso, percebe-se que transferência e compartilhamento não possuem o mesmo significado, podendo-se afirmar que a transferência depende do compartilhamento e esse depende do relacionamento entre os indivíduos e da motivação para compartilhar.

Zheng e Bao (2006) afirmaram que o compartilhamento de conhecimento é o comportamento de disseminar e assimilar o conhecimento que foi adquirido com outros membros dentro da organização, consistindo em um processo de pessoas para pessoas e um dos processos de gestão do conhecimento. Tonete e Paz (2006) mostraram a importância do compartilhamento do conhecimento tanto na visão da empresa quanto na dos colaboradores. Para eles, é importante que as empresas estejam atentas ao compartilhamento de conhecimento no trabalho por assegurar que seus colaboradores estejam repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, para garantir a disseminação do conhecimento de que necessitam, visto que a capacidade da empresa em otimizar a reutilização do conhecimento é um grande diferencial de competitividade de uma organização. Já para os empregados, os autores afirmam que compartilhar o conhecimento é um procedimento que ajuda a suprir a necessidade de aprender continuamente, imposta a cada funcionário que deseja se manter qualificado para o trabalho que realiza.

Para Sandhu, Jain e Ahmad (2011), o compartilhamento de conhecimento seria a transferência de fatos valiosos, crenças, perspectivas, conceitos aprendidos através do estudo, observação ou experiência pessoal do conhecedor ao conhecimento. Anand e Walsh (2016) alegaram que o conhecimento é o ativo mais crítico para as organizações controlarem e influenciarem para serem competitivas e que, por intermédio dele os funcionários conseguem elevar seu status nas empresas. Sendo assim, os autores afirmam que um homem que possui certo conhecimento pode fazer com que as pessoas o obedeçam e ele é elogiado e venerado mesmo após sua morte, ou seja, isso leva as pessoas à resistência para compartilhar seus conhecimentos devido ao pensamento de "Conhecimento é atitude de poder", dando a impressão de que quem possui conhecimento tem vantagem sobre outras pessoas que não conseguem ou não têm a oportunidade de redescobri-lo. Os autores declararam ainda que a atitude de esconder conhecimento é mais praticada em alguns escritórios do que em outros, principalmente em ambientes de trabalho que possuem um “clima de desempenho”, onde os funcionários são estimulados a competir, acreditando que isso melhora seu desempenho.

Muitas vezes as pessoas deixam de compartilhar seu conhecimento por receio de que sejam descartados pela empresa e percam seu valor. Ainda de acordo com Anand e Walsh (2016), as pessoas não compartilham o conhecimento sem que tenham grande motivação pessoal, e não fariam isso sem pesar o que perderiam com o que ganhariam com isso. O ideal seria que os gestores conseguissem fazer cada trabalhador se comportar generosamente compartilhando seu conhecimento.

De acordo com Interazi, Taskin e Pauleen (2017), a GC trata vários processos de conhecimento, sendo que a literatura aborda, por exemplo, o de medição, acumulação, captura, organização, avaliação, codificação, criação, compartilhamento, internalização, utilização, exploração, dentre outros. Segundo Wu e Lee (2017), o fato de promover efetivamente o compartilhamento do conhecimento é uma das questões mais importantes no campo da GC, sendo que se os colaboradores não têm a vontade de compartilhar o conhecimento, as empresas não podem se favorecer com a criação de conhecimento adquirida ou da formação de vantagens competitivas.

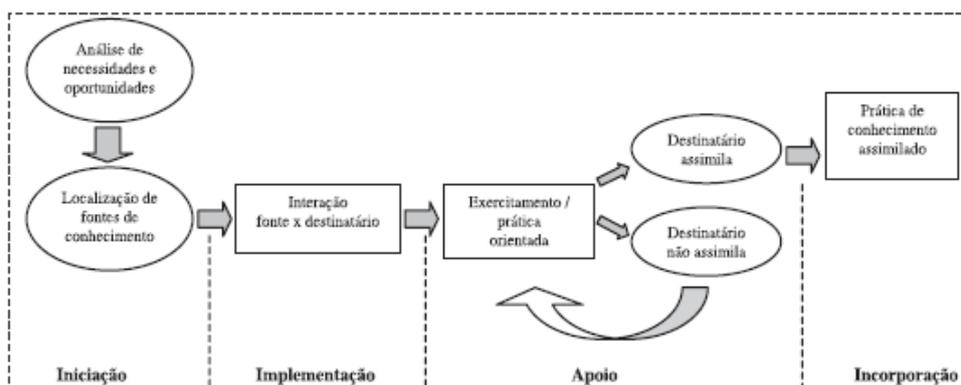
Vries, Van der Hoof e Ridder (2006) desenvolveram um modelo de compartilhamento de conhecimento baseando-se em dois processos: na doação (que consiste em um membro da organização comunicar a outros membros o seu capital intelectual); e na coleta de conhecimento (é o ato de consultar outro indivíduo para fazê-lo compartilhar seu capital intelectual). Para os autores, tanto a ânsia quanto a vontade de compartilhar estão positivamente relacionadas ao compartilhamento de conhecimento, seja doando ou coletando conhecimento.

Segundo Vries, Van der Hoof e Ridder (2006), as atitudes de doar e coletar conhecimento medeiam as relações de estilos de comunicação, satisfação no trabalho e crenças de desempenho com comportamentos de coleta e doação de conhecimento. Em relação aos estilos de comunicação da equipe, eles afirmam que um estilo agradável está se relaciona com a disposição dos membros da equipe em compartilhar seus conhecimentos, enquanto um estilo de comunicação extrovertido de uma equipe está positivamente relacionado à ânsia e à disposição de compartilhar.

Tonet e Paz (2006) propuseram um modelo de processo de compartilhamento de conhecimento no trabalho que teve como objetivo compreender o que acontece quando as pessoas compartilham no trabalho conhecimentos que possuem. O modelo consiste em um processo integrado por 4 fases, que são a iniciação, implementação, apoio e incorporação, detalhados abaixo:

- 1- Iniciação: caracterizada por ações voltadas para identificar e analisar as necessidades de conhecimentos, e as oportunidades existentes para empregar conhecimentos diferentes ou novos, e para localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados;
- 2- Implementação: com ações voltadas para promover a integração entre fontes e destinatários do conhecimento;
- 3- Apoio: caracterizada por ações voltadas para criar oportunidades de exercitamento do conhecimento compartilhado e para promover orientação da prática, até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente;
- 4- Incorporação: fase caracterizada por ações voltadas para fazer com que o conhecimento compartilhado possa fluir livremente entre aqueles que deverão usá-lo.

A Figura 5 expõe as 4 fases do modelo proposto por Tonet e Paz (2006), relacionando com as principais ações que caracterizam cada fase:



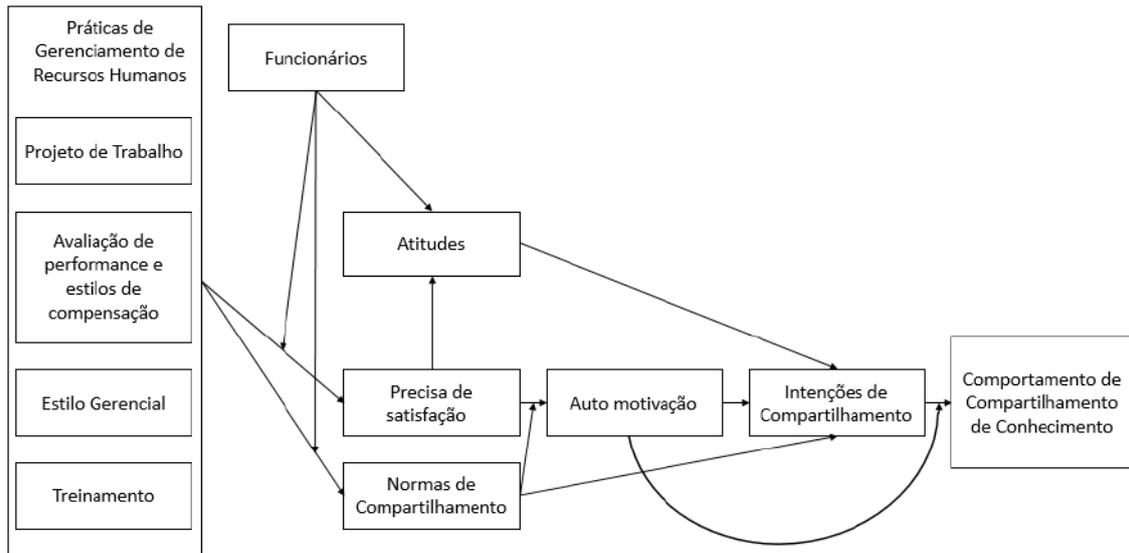
**Figura 5: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento**

Fonte: Tonet, H.C., & Paz, M.G.T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), p.75-94.

Gagné (2009) propôs o modelo motivacional para o compartilhamento de conhecimento baseando-se na atitude e na motivação de cada funcionário em partilhar suas experiências e aprendizado. O autor tomou o departamento de recursos humanos como base para o modelo, pois é fundamental selecionar pessoas que possuam as características necessárias para o cargo de forma a promover a interação e aprendizado entre os colaboradores, o que facilita a gestão do conhecimento na organização. Nessa fase, há a necessidade de se definir de maneira correta a gestão de pessoas e fazer com que os projetos de trabalho sejam claros, além de realizar periodicamente a avaliação de desempenho dos colaboradores e elaborar treinamentos para o aprimoramento da mão de obra.

Gagné (2009) afirma que as atitudes das pessoas que constituem a organização que trazem seus resultados, ou seja, quando os colaboradores selecionados têm atitude de buscar o conhecimento, eles aprendem e evoluem constantemente os conceitos existentes. Por meio de remuneração adequada, os colaboradores são motivados a exercerem esses papéis, pois sentem-se avaliados de maneira sensata e recebem treinamento para que possam desenvolver suas atividades. Para isso, o autor afirma que é necessário uma definição clara de um projeto de trabalho para o funcionário por parte dos gestores.

Para Gagné (2009), quando os colaboradores estão motivados, eles tendem a influenciar o ambiente de maneira positiva, facilitando a transferência de informações e a criação de novos conhecimentos. O autor ainda afirma que todas as ações espontâneas dos colaboradores são executadas com a qualidade necessária que se espera de um projeto de GC, mas tudo isso está relacionado diretamente à crença compartilhada entre a organização, visto que ela tem a possibilidade de influenciar os colaboradores e gerar conhecimentos dentro da empresa. O modelo proposto está representado na figura 6:



**Figura 6: Modelo motivacional para o compartilhamento de conhecimento**

Fonte: Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48, p. 571-589.

Sandhu et al. (2011) propuseram um modelo de compartilhamento do conhecimento no setor público a fim de identificar os pontos de vista dos funcionários em relação a importância do compartilhamento de conhecimento; a doação e recebimento de conhecimento; e as barreiras ao compartilhamento, além de iniciativas para incentivar o mesmo. Esse será o modelo utilizado na presente pesquisa, uma vez que trata do setor público. O questionário original foi dividido em quatro seções, A, B, C e D.

A seção A continha perguntas para extrair informações demográficas e de antecedentes pessoais. A seção B era constituída por 11 perguntas (itens) destinadas a apurar as opiniões gerais relativamente aos aspectos: importância do KS e consciência do benefício do KS; a existência de iniciativas de KS; a disposição dos funcionários em compartilhar conhecimentos (doação de conhecimento); e a disposição dos colegas para compartilhar conhecimento (coleta de conhecimento). A seção C era constituída de 15 perguntas suscitando opiniões sobre as barreiras do compartilhamento de conhecimento. Por último, a seção D consistia em 17 perguntas que suscitavam visões dos entrevistados em relação ao tipo de iniciativas do compartilhamento que deveriam ser promovidas.

Posteriormente, Sandhu et al. (2011) coletaram os dados em uma escala Likert de cinco pontos, onde 1 representou “discordo totalmente” e 5 representou “concordo totalmente”. O questionário foi pré-testado em termos de elucidação, clareza e intenções, circulando-o por membros da Seção de Infraestrutura, UTI, a fim de verificar seu nível de interpretação,

incorporando alterações e sugestões úteis. Portanto, os autores afirmam que os dados coletados são confiáveis. Foram distribuídos 320 questionários aleatoriamente e 170 foram coletados com sucesso, com uma taxa de resposta de 60%.

Para garantir a estabilidade e consistência dos dados coletados, Sandhu et al. (2011) realizaram o teste de confiabilidade, distribuindo o instrumento de pesquisa a alguns membros da equipe para determinar a compreensibilidade dos itens e fazer sugestões úteis, tendo o teste piloto sido conduzido entre 30 funcionários para ajustar ainda mais e eliminar questões que não eram apropriadas.

Segue abaixo a tabela 5 que sintetiza os modelos destacados acima sobre o compartilhamento de conhecimento:

**Tabela 5**  
**Modelos de compartilhamento de conhecimento**

<b>Modelo</b>	<b>Autor (ano)</b>	<b>Características</b>
Modelo de doação e coleta de conhecimento	Vries, Van der Hoof e Ridder (2006)	O modelo consiste na ânsia e vontade de compartilhar o conhecimento por meio de doação e coleta de conhecimento.
Modelo de compartilhamento de conhecimento	Tonet e Paz (2006)	O modelo consiste em um processo integrado por 4 fases, que são a iniciação, implementação, apoio e incorporação.
Modelo motivacional para o compartilhamento do conhecimento	Gagné (2009)	O modelo trata dos recursos humanos; atitudes individuais; e da motivação individual
Modelo para análise de compartilhamento do conhecimento no setor público.	Sandhu et al. (2011)	O modelo trata da importância, existência e disposição dos funcionários a compartilharem conhecimento.

Fonte: elaborada pela autora.

É fundamental entender quais são os antecedentes e motivadores do compartilhamento do conhecimento, sendo que os motivadores intrínsecos e extrínsecos podem interagir de forma positiva ou negativa, dependendo do tipo de motivador extrínseco e da forma de compartilhar o conhecimento (Law et al., 2017). Muitas variáveis foram encontradas como propulsoras do compartilhamento, como as crenças comportamentais (Stenius et al., 2015), o suporte do

sistema de informações e da alta administração, assim como o relacionamento entre as pessoas envolvidas no processo de compartilhamento (Almeida et al., 2016), e as crenças individuais envolvidas na possibilidade de recompensas (Fullwood et al., 2017).

A liderança é um fator que impacta diretamente no compartilhamento de conhecimento (Xiao et al., 2017; & Wu et al, 2017), pois ajuda os funcionários a desenvolverem capital psicológico para que aumentem sua partilha de conhecimento e esse impacto interfere no desempenho de suas tarefas. Outro ponto que também impacta no compartilhamento de conhecimento é a confiança, exercida principalmente pela liderança, pois de acordo com Werner et al. (2016), a literatura afirma que um alto nível de confiança leva a um alto nível de compartilhamento de conhecimento, mas eles também notaram o contrário em seu estudo, que um nível mais baixo de a confiança leva a menos compartilhamento de conhecimento. Posteriormente, Youssef et al. (2017) notaram que a confiança como suporte da alta gerência impacta no comportamento de compartilhar conhecimento, pois houve uma relação moderada entre o comportamento de compartilhamento de conhecimento e as três variáveis latentes independentes de abertura e confiança; suporte de alta gerência; e o sistema de recompensa em seu estudo, e isso deve motivar os profissionais a enfatizarem o apoio, a abertura e a confiança da alta gerência e o sistema de recompensas para criar uma cultura apropriada para a criação e o compartilhamento de conhecimento.

Hussin e Mokhtar (2018) afirmaram que a aquisição de conhecimento também improviza a satisfação no trabalho dos funcionários, pois pode levar a uma melhoria da eficácia e eficiência na realização da tarefa de doação, devido ao novo conhecimento adquirido e compartilhado. Para os autores, quando os funcionários experimentam e aplicam as práticas de GC em seu ambiente de trabalho, eles ficam extremamente satisfeitos com seus trabalhos e terão prazer em realizar a tarefa que foi dada.

#### **4.4 Maturidade do conhecimento**

Em um meio corporativo, o conhecimento começou a ser considerado um bem das empresas, surgindo assim, a necessidade de administrá-lo. A GC é vista nas organizações como a capacidade de criar, disseminar e incorporar o conhecimento em seus serviços e produtos. O que leva os gestores a implantarem a GC em suas empresas é a expectativa de que isso traga melhorias como redução de custos, melhoria de produtividade, melhoria na moral dos funcionários, satisfação do cliente e vantagem competitiva (Chua & Goh, 2008). Os modelos

de maturidade têm por objetivo analisar e avaliar a evolução de uma organização, um conceito ou um objeto ao longo do tempo como segue um caminho de um estado inicial até o nível mais alto de maturidade (Hsieh, Lin & Lin, 2009).

A função dos modelos de maturidade em GC é ajudar as organizações a entenderem quais passos são cruciais para implantar ou melhorar a GC na empresa (Kuriakose, Raj, Murty, & Swaminathan, 2010). Para Jumo (2011), os modelos de maturidade vêm evoluindo ao longo dos anos, sendo que por meio da aplicação de um modelo, a organização passa a conhecer as atividades e melhores práticas dos processos de GC e também, seu nível de maturidade nesses processos e atividades, podendo então buscar soluções para o aprimoramento de tais processos. Serenko et al. (2014) destacaram que a utilização de modelos de maturidade para a GC é importante porque a implementação bem-sucedida de iniciativas de GC exige uma forma estruturada para melhorar continuamente os processos das organizações, e também facilitam a governança de GC em toda a organização. Além disso, os autores afirmaram que os modelos ajudam a identificar as barreiras à implementação da GC e facilitam o planejamento de curto e longo prazo.

Para Natale e Neves (2014), os métodos para implantar e mensurar a GC nas organizações estão ligados aos seus resultados, pois mensurar a gestão do conhecimento é como uma ferramenta de controle e melhoria do desempenho organizacional e pode permitir um alinhamento das ações da GC e as estratégias da organização. Os autores ainda afirmaram que os modelos de maturidade em GC servem de roteiro para uma avaliação da GC na empresa, que ao ser aplicado, o modelo apresenta um diagnóstico a respeito do nível de maturidade em que a empresa está naquele momento e os fatores que necessitam de mais desenvolvimento e atenção podem ser identificados para serem melhorados.

Ainda de acordo com Natale e Neves (2014), existem diversos modelos de maturidade da gestão do conhecimento na literatura, como o KMMM, KPQM, K3M, KMCA, STEPS, KM<sup>3</sup>, dentre outros, sendo que os modelos KMMM (2007) e o KMMM (2009) possuem detalhamento que permitem sua aplicação prática, pois foram construídos para aplicação geral, validados por meio de estudo de caso e procuram definir o nível de maturidade em GC de uma empresa. A maioria dos modelos se baseia nos modelos de maturidade da capacidade (CMM), que de acordo com Kraemer et al. (2017), foi desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software do Instituto Carnegie Mellon (SEI) em 1990, e o processo de desenvolvimento de software foi dividido em cinco níveis de maturidade com características diferentes, fornecendo base aos gestores para melhoria contínua nos processos. Para os autores, o Capability Maturity Model

Integration – CMMI é um framework que deriva do CMM e contém as melhores práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços.

Marques et al. (2016) destacou modelos que foram utilizados para analisar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas organizações do setor público, como o American Productivity & Quality Center, Organizational Knowledge Management, Most Admired Knowledge Enterprise, Instrumento para a avaliação da gestão pública (GesPública), e o MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública). Porém, eles não são aceitos universalmente e considerados amplamente válidos especificamente para a administração pública (Batista, 2016).

Portanto, por ser mais adequado à pesquisa, será utilizado o mesmo modelo que Marques et al. (2016), o Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), que foi proposto por Batista (2016). Esse modelo foi o primeiro desenvolvido para analisar o nível de maturidade em GC de órgãos e entidades da administração pública federal brasileira, sendo recomendado a priorização de ações em seus critérios de avaliação.

O IAGCAP é constituído de sete critérios: liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processos de conhecimento; aprendizagem e inovação; e resultados da GC. Ele contém 42 assertivas e cinco níveis de maturidade, que são: reação, iniciação, introdução (expansão), refinamento e maturidade, medidos por meio de uma escala Likert com sete opções (Batista, 2016).

Estudos que utilizaram tanto o modelo APO (Borba, Knoll & Todescat, 2013), quanto KMMM (Serenko et al., 2014), e SKMMM (Natale, Neves & Carvalho, 2016), encontram-se em fase inicial de maturidade do conhecimento, afirmando portanto que seus gestores perceberam por meio do estudo a necessidade de maior investimento em gerir o conhecimento gerado no interior das organizações e, conforme Natale, Neves e Carvalho (2016), os gestores pareceram interessados nos benefícios que a GC podem trazer para seus setores e para a empresa, e passam a discutir relações positivas de uma possível implantação formal da GC na empresa.

Já o modelo IAGCAP de Batista (2016) foi utilizado por Balbino et al. (2016), Souza, Helou e Sohn (2018), Marques et al. (2019) e Marques et al. (2019), sendo que nos dois primeiros estudos, as instituições de ensino em questão encontram-se em um nível inicial de maturidade, já que Balbino et al. (2016), ao pesquisar o nível de maturidade em 20 institutos federais, constatou que mesmo que duas delas se encontrassem no nível de refinamento, a GC ainda é incipiente nos institutos, pois a maioria dos participantes da pesquisa ainda não

reconheceu a importância da GC enquanto método que permita o desenvolvimento institucional no cumprimento dos objetivos, em consonância com Souza et al. (2018), que afirmaram que esse nível de maturidade tem relação com a necessidade de gerenciar o conhecimento, mesmo que ações práticas mais efetivas ainda não sejam observadas na instituição. Já Marques et al. (2019) e Marques et al. (2019), ao relacionarem a maturidade do conhecimento por meio do IAGCAP com outros construtos em uma mesma Instituição Pública de Ensino Superior, verificaram que a Instituição se encontra no nível de introdução que, segundo os autores, significa que existem práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da organização, que pode ser devido à uma expansão por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

#### **4.5 Satisfação no trabalho**

O conceito de satisfação no trabalho foi se transformando ao longo do tempo, chamando a atenção dos gestores e acadêmicos da administração. Estudos apontaram que Taylor acreditava que os funcionários só poderiam ser motivados financeiramente, ou seja, apenas aumentando a remuneração de seus empregados, os gestores conseguiriam obter a satisfação deles com relação ao trabalho. (Martins & Santos, 2006; Pinto & Mariano 2011; Figueiredo & Alevato, 2012; Leite, 2013).

De acordo com Pinto e Mariano (2011), somente entre os anos de 1940 e 1950 que vieram os estudos de Mayo (1947), Lewin (1935) e Roethlisberger (1941), que enfatizavam o fator humano, de forma a evitar a desumanização do trabalho com utilização de métodos rigorosos e especialização do trabalho como Taylor propôs. Nesse período os empregados passaram a ser considerados de modo mais humano, sendo avaliado também suas vontades e objetivos, além de serem considerados como parte do grupo em que pertenciam. Ou seja, a partir desses estudos, o fator humano se torna essencial para uma organização saudável e, devido ao trabalho cada vez mais intelectual, sendo mais difícil de se controlar como no início do século XX, é necessário compreender os processos que levam à satisfação dos funcionários, já que as pessoas vêm se tornando uma importante fonte de vantagem competitiva.

Com essa visão mais humana dos funcionários, as recompensas maiores passaram a ser intrínsecas, na qual eles se satisfazem mais pelo reconhecimento e autonomia em suas atividades do que com o salário em si, como notado por Handel (2005), os funcionários querem estar mais envolvidos nas decisões do local de trabalho e que aqueles que participam de

programas de envolvimento dos funcionários geralmente os endossam e relatam uma maior satisfação no trabalho, autonomia e recompensas intrínsecas em média.

Segundo Marqueze e Moreno (2005), nos últimos tempos, existe maior estudo com relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, tendo destaque no aspecto emocional a satisfação que os funcionários possuem em suas atividades. Os autores trouxeram algumas concepções de satisfação no trabalho, sendo que as mais aceitas e divulgadas no meio científico são as que tratam da importância dos aspectos psicossociais no trabalho, onde a combinação das circunstâncias e acontecimentos vão determinar a satisfação no trabalho.

Ainda para Marqueze e Moreno (2005), o processo de satisfação no trabalho é resultado da interação dinâmica das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho. Sendo que ela pode ser tanto fonte de saúde, como seu oposto, a insatisfação, pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, trazendo problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

Siqueira (2008) apontou que a satisfação no trabalho tinha atenção voltada para ela desde o início do séc. XX, mas que, inicialmente, havia uma comparação entre “satisfação” e o “processo motivacional”, sendo que a satisfação seria tratada como uma “causa” dos comportamentos no trabalho. Posteriormente, segundo a mesma autora, a satisfação passou a ser concebida como uma “atitude”; depois foi ligada à responsabilidade social, já que poderiam monitorar o quanto as empresas conseguiam promover e proteger a saúde e o bem-estar dos funcionários; a partir dos anos de 1990, os conceitos foram associados a características afetivas, como estado de ânimo e emoções, estresse, *burnout*, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores; passando o conceito a, no séc. XXI, ser abordado como um vínculo afetivo no indivíduo com o seu trabalho, ou seja, seria o resultado que o ambiente organizacional exerce sobre a saúde do trabalhador, apontando-a como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho.

Cada pessoa pode ter um motivo diferente para sentir-se satisfeita em uma organização, sendo que, no geral, está ligado à expectativa que cada um possui sobre o trabalho que exerce. O construto satisfação no trabalho é importante para a área de comportamento organizacional e, por isso, é fundamental que os estudiosos consigam avaliá-la o mais precisamente possível, utilizando métodos de mensuração já validados em outros estudos para que sejam utilizados tanto nas pesquisas acadêmicas, quanto gerencialmente. Por haver uma grande variedade de trabalhos sobre o tema, há certa dificuldade em adotar as diferentes abordagens para medir o construto. Por meio dos estudos realizados sobre o tema por Martins e Santos (2006), Figueiredo e Alevato

(2012) e Leite (2013), foi elaborada a tabela 6 a seguir com a evolução das principais teorias e modelos sobre satisfação no trabalho:

Tabela 6  
**Evolução das teorias da satisfação no trabalho**

AUTOR	ANO	DESCRIÇÃO
Frederick W. Taylor	1911	A teoria destaca a importância dos motivos materiais na satisfação do trabalho, desprezando a importância dos aspectos humanos.
Mayo	1933	Ampliação dos fatores relacionados à satisfação aumentando a importância de grupos informais. O fator psicológico predomina sobre o fisiológico da Satisfação no trabalho.
Hoppock	1935	Destaque para os múltiplos fatores que influenciam a Satisfação (fadiga, supervisão e monotonia no trabalho etc).
A.H. Maslow	1943	Toma como base um conjunto de necessidades que influenciam o comportamento do indivíduo na busca da satisfação dessas necessidades.
Frederick Herzberg	1959	Teoria de dois fatores que classificam a satisfação e a insatisfação no trabalho. A estes dois conjuntos denomina de fatores motivadores (satisfações) e fatores de higiene (insatisfação) e ainda os identifica em duas dimensões: fatores intrínsecos e extrínsecos.
Adams	1963	Trata do conceito de que a percepção de justiça do indivíduo influencia a sua motivação e a sua satisfação no trabalho. Entende-se como compensação em situação laboral, o salário, prêmios, estatuto (Outputs) e como contribuição a quantidade de trabalho, o nível de formação e a qualificação (Inputs).
Vroom	1964	Destaca-se nessa teoria que a satisfação no trabalho é baseada na crença das pessoas sobre a probabilidade de que o esforço leva ao desempenho (expectativa), multiplicado pela probabilidade de que o desempenho conduzirá à recompensa (instrumentação), multiplicado pelo valor recebido de recompensa (valência).
Porter, Lof Quist e Davi Wolfords	1962; 1969; 1971	A Satisfação no trabalho é determinada pelo grau no qual o trabalho atende as necessidades de realização do indivíduo, básicas para seu bem estar.
Locke	1969;1984	Baseada na ideia de que a satisfação no trabalho é resultante de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser conseguidos por meio do desempenho de determinada função.
Salancik e Pfeffer	1977;1978	Nessa teoria, a percepção que o indivíduo tem sobre o ambiente o qual pertence, simultaneamente com o processo de influência social, provoca o processo de formação de atitudes e faz surgir as necessidades individuais.

Orpen	1981	Se os valores do indivíduo não são respeitados nas situações de trabalho, os trabalhadores se sentirão insatisfeitos.
Dawis e Lofquist	1984	A base dessa teoria é a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, onde os indivíduos estabelecem uma correspondência com seu ambiente de trabalho, num processo contínuo e dinâmico, com o objetivo de se adaptarem ao trabalho.
Quarstein, McAfee e Glassman	1992	Baseia-se na ideia de que a satisfação no trabalho resulta de dois fatores: Características situacionais e os eventos situacionais.
Lawler	1973	Nesse modelo, a satisfação no trabalho é resultado do grau de discrepância entre aquilo que o indivíduo julga ter direito a receber e o que efetivamente recebe.
Bruggemann, Groskurth e Ulich	1975	A satisfação no trabalho, nesse modelo, é considerada como um produto do processo de interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, sendo a satisfação tão maior quanto maior for a possibilidade que o trabalhador tem de controlar a sua situação de trabalho.
Hackman & Oldham	1975	É um modelo baseado nas características do trabalho e como elas potenciam a motivação e o desenvolvimento do colaborador contribuindo para a satisfação no trabalho.
Arvey et al.	1991	Os modelos se dividem em: Modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas; Modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específicas; Modelo dos efeitos de variáveis situacionais; e Modelo interativo.
Douglas McGregor (Maki, 2001)	2001	O modelo X define que o trabalhador é pouco dado ao trabalho, para ele o mínimo já é suficiente, evitando responsabilidades e não é proativo nem criativo. A teoria Y defende um ambiente e atitudes da organização que incentivam o desenvolvimento do trabalhador, enfatizando o seu potencial e recompensando-o.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Martins e Santos (2006), Figueiredo e Alevato (2012) e Leite (2013).

Além dessas teorias e modelos, para melhor avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas proporcionam ao funcionário sentimentos gratificantes ou prazerosos, Siqueira (2008) definiu o conceito em cinco dimensões: salário, colegas, chefia, promoções e o próprio trabalho. Dimensões estas que o autor denominou de Escala de Satisfação no Trabalho (EST), que se trata de uma medida multidimensional composta por 25 itens com o objetivo de avaliar o nível de contentamento do trabalhador por meio dessas cinco dimensões:

- Satisfação com os colegas - contentamento com a colaboração, o amizade, o confiança e o relacionamento mentido com os colegas de trabalho;

- Satisfação com o salário - contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;
- Satisfação com a chefia - contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
- Satisfação com a natureza do trabalho - contentamento com interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas, e;
- Satisfação com as promoções - contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

Conforme Siqueira (2008), existem índices de confiabilidade nessas cinco dimensões que variam de 0,82 a 0,92. A escala de respostas alcança sete pontos que variam de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito) para medir suas dimensões. A autora ressalta que a escala pode ser utilizada na sua versão completa ou reduzida para aferir os níveis de satisfação dos funcionários no trabalho. Por se tratar de cinco dimensões, são computados cinco escores médios, que são obtidos fazendo o cálculo somando os valores assinalados pelos respondentes em cada item que integra cada uma das dimensões e, posteriormente, dividindo-se esse valor pelo número de itens da dimensão. Na tabela 7 a seguir, são demonstradas, com suas definições, os itens e índices de precisão da EST em sua versão reduzida, com 15 itens:

Tabela 7

**Itens e índices da EST (versão reduzida)**

<b>Dimensões</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 4 e 14.	0,81
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização do trabalho.	3, 6 e 11.	0,90

---

Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	10, 12 e 15.	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	5, 8 e 13.	0,77
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	2, 7 e 9.	0,81

---

Fonte: Siqueira, M.M.M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.* (p. 270) Porto Alegre, Bookman.

Posterior à apresentação de conceitos sobre o tema, foi realizada uma pesquisa nas bases Spell e Emerald, no mês de Agosto de 2018, a respeito dos estudos sobre satisfação no trabalho. Buscando-se no título do documento pelo termo “satisfação no trabalho”, foram encontrados 34 estudos no Brasil pela base Spell, os quais relacionaram o construto a outras variáveis como estresse (Almeida, Tomazzoni, Santos, Rodrigues, & Simonetto, 2017; Almeida, Lopes, Costa, & Santos, 2018), cultura (Andrade, Limana, Estivaleta, & Tanscheit, 2013; Silva, Castro, & Dos-Santos, 2018), comprometimento (Tamayo, 1998; Freire, 1999; Demo, Martins, & Roure, 2013; Cappi & Araujo, 2015; Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017), dentre outras, inclusive diagnósticos; e 11 estudos sobre diagnósticos a respeito da satisfação no trabalho na base Emerald, totalizando 45 estudos sobre o tema.

No que diz respeito ao estresse, os dois estudos realizados por Almeida et al. (2017; 2018) sobre os militares do Rio Grande do Sul demonstraram que o estresse e a satisfação no trabalho influenciam-se inversamente, ou seja, à medida que o estresse diminui, aumenta-se a satisfação percebida pelos militares. Em 2017, os autores apresentaram uma simulação computacional que permitia aos gestores da área de gestão de pessoas avaliarem e analisarem cenários acerca da satisfação no trabalho e do estresse ocupacional e, posteriormente, em 2018, Almeida e outros autores analisaram as relações entre a satisfação no trabalho e o estresse ocupacional na perspectiva dos militares. Ao final do estudo mais recente, é sugerido que em pesquisas futuras não usem apenas o método quantitativo, mas também o qualitativo e realizem estudos longitudinais, visto que não foi adotado essas práticas em ambos e daria mais robustez ao estudo. A rotatividade também teve correlação com a satisfação no trabalho, negativamente,

tanto no estudo com médicos na cidade de São Paulo, quanto com funcionários de uma multinacional (Campos e Malik, 2008; Nodari, Bó, & Camargo, 2010), sendo que ambos estudos destacaram a capacitação como um dos fatores que mais se correlacionaram com a rotatividade e a satisfação no trabalho, isto é, quanto mais os profissionais se sentem capacitados para exercer suas atividades, menor a rotatividade.

Ao contrário do estresse e da rotatividade, a cultura organizacional foi uma variável que se relacionou, em grande parte, positivamente com a satisfação dos funcionários, sendo utilizado o método quantitativo em ambos estudos (Andrade et al., 2013; Silva et al., 2018). Diferente de Andrade et al. (2013), que estudou a relação direta da cultura com a satisfação no trabalho em uma instituição bancária privada após uma fusão, Silva et al. (2018) investigou a influência do assédio moral sobre essa mesma relação, e percebeu que apenas a cultura de mercado se relacionou inversamente à satisfação, uma vez que tem relação direta com o assédio moral e este, relação inversa à satisfação. Ou seja, o restante das culturas se relacionam positivamente com a satisfação, como no estudo de Andrade et al. (2013).

Ao relacionar a satisfação com o comprometimento organizacional, foram encontrados estudos em empresas públicas e privadas, sendo que todos utilizaram o método quantitativo. Freire (1999) e Demo et al. (2013) analisaram essa relação focando em aspectos da área de recursos humanos, porém enquanto Freire (1999) tratava da relação dos dois construtos como uma resposta do indivíduo à organização, para só então a área de recursos humanos tomar alguma atitude, Demo et al. (2013) confirmaram que as políticas da área de gestão de pessoas são preditoras do comprometimento organizacional e, mais ainda, da satisfação no trabalho. O comprometimento afetivo teve maior representatividade nos estudos e relacionou-se positivamente com a satisfação no trabalho (Tamayo, 1998; Cappi & Araujo, 2015; Lizote et al., 2017), sendo que Cappi e Araujo (2015) além de analisarem a relação, analisaram também a forma pela qual ela antecede a intenção das gerações X e Y de saírem do emprego, destacando que o comprometimento afetivo estaria mais presente na geração Y, mas ao contrário do que se esperava, os resultados apontaram que a geração X valoriza mais a satisfação no trabalho como condição de comprometimento e manutenção na empresa do que a Y.

Outra variável muito estudada em relação a satisfação no trabalho é a percepção que os funcionários possuem em relação a mesma, seja em conjunto com outras variáveis ou em diagnósticos (Morgan, Mcdonagh, & Morgan 1995; Linz, 2003; Leal, Costa, Cabral, Santos, & Pessoa, 2015; Palomino & Frezatti, 2016; Penha, Rebouçasa, Abreua, & Parente, 2016; Ferreira, 2016; Beuren, Santos, Marques, & Resendes, 2017). No geral, os trabalhadores estão satisfeitos com seus trabalhos e sua satisfação está relacionada com justiça, ambiguidade de

função, motivação, liderança, dentre outros; além dos diagnósticos. Ferreira (2016), ao contrário dos demais estudos, utilizou o método qualitativo, por meio de um estudo de caso visando conhecer de que forma os trabalhadores da saúde mental do serviço público percebiam a importância da motivação na execução do seu trabalho e em sua satisfação no trabalho. A remuneração foi destacada por alguns autores como um dos fatores que mais levam à insatisfação no trabalho (Morgan et al., 1995; Leal e. al., 2015; Beuren et al., 2017), diferente de Linz (2003), que obteve resultado oposto, visto que os russos, público de seu estudo, mantiveram-se satisfeitos mesmo trabalhando sem remuneração, alegando obter recompensas não monetárias, sentindo-se satisfeitos ao saber que seu trabalho contribui com a organização. Além disso, para dois terços dos trabalhadores russos, o valor de uma pessoa é definido pelo quão bem ela faz seu trabalho, não necessariamente por quanto ela recebe.

Os diagnósticos de satisfação no trabalho foram realizados em instituições públicas e privadas, sendo maior parte realizados no meio acadêmico (Oshagbemi, 1997; Oshagbemi, 1999; Oshagbemi & Hickson, 2003; Pinto & Mariano, 2011; Gajderowicz, Grotkowska, & Wincenciak, 2014; Leal et al. 2015), predominando o uso do método quantitativo e tendo como objeto de estudo as universidades públicas. Enquanto a maioria dos autores buscou identificar o nível de satisfação dos professores ou características da mesma, Pinto e Mariano (2011) procuraram entender os fatores que levavam à satisfação dos administradores escolares, notando que o orgulho de trabalhar nas melhores escolas, o clima de camaradagem e o trabalho em equipe são os fatores que mais contribuem para aumentar os níveis de satisfação dos funcionários. Leal et. al. (2015) corroboraram com estudo de Oshagbemi e Hickson (2003), uma vez que ambos destacaram a remuneração como fator de insatisfação no serviço educacional público, sendo que Oshagbemi e Hickson (2003) notaram que as mulheres no geral são mais satisfeitas com seu salário do que os homens. Gajderowicz et al. (2014), no âmbito educacional, foram os únicos autores que destacaram a perspectiva dos graduados, diferente dos estudos anteriores, uma vez que se preocuparam com as carreiras de graduados do ensino superior. Os autores estudaram os fatores que seriam determinantes para a transição bem-sucedida dos estudantes para o mundo do trabalho e para a satisfação geral no trabalho.

A tabela 8 sintetiza todos os estudos destacados acima:

Tabela 8  
**Síntese de estudos sobre satisfação no trabalho**

Temática do artigo	Autores	Objetos de análise	Instrumento de coleta de dados
Diagnóstico de satisfação	Morgan et. al., 1995; Oshagbemi, 1997; Oshagbemi, 1999; Oshagbemi e Hickson, 2003; Linz, 2003; Pinto e Mariano, 2011; Gajderowicz et. al., 2014; Leal et. al. 2015; Palomino e Frezatti, 2016; Penha et. al., 2016;	Servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; escolas da Rede SESI/SENAI nacional e gestores de escolas da rede pública do Rio de Janeiro; professores universitários no Reino Unido; funcionários russos; gerentes de marketing.	Quantitativa – questionários
Relação de satisfação com estresse	Almeida et. al. (2017;2018);	Militares do Estado do Rio Grande do Sul	Quantitativa - survey
Satisfação e rotatividade	Campos e Malik, 2008; Nodari et. al., 2010	Médicos em São Paulo; funcionários em uma multinacional.	Quantitativa; Estudo de caso;
Relação de satisfação com cultura	Andrade et. al., 2013; Silva et. al., 2018	Instituição bancária privada; e empresas na Bahia.	Quantitativa – estudo de caso, e questionários.
Comprometimento e satisfação	Tamayo, 1998; Freire, 1999; Demo et. al, 2013; Cappi e Araujo, 2015; Lizote et. al., 2017	Livraria Cultural em Brasília; alunos e bancários em Vitória; pesquisadores da EMBRAPA; funcionários da prefeitura de Santa Catarina.	Quantitativa – survey, questionários.

Fonte: elaborada pela autora.

Pôde-se perceber na tabela 8 que a maioria dos estudos utilizou o método quantitativo para coletar os dados, aplicando questionários ao público de pesquisa, que se dividiram tanto na esfera pública quanto privada.

A seguir, serão apresentadas as relações teóricas entre os construtos apresentados.

## 4.6 Relação entre os construtos

### 4.6.1 Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento

A cultura organizacional é muito complexa de ser estudada, pois conforme afirma Inazawa (2009), ela é influenciada tanto pela cultura dos indivíduos que trabalham nas organizações, quanto pela cultura do país em que a empresa está inserida. O mesmo autor destacou que para o conhecimento ser compartilhado dentro das organizações, é necessário que haja uma cultura de compartilhamento do conhecimento, que incentive os funcionários a participar desse processo, tendo a cultura como um possível propulsor no processo de se implementar a GC com sucesso, ou seja, torna-se um processo difícil caso a cultura não privilegie esse compartilhamento.

É necessário que as empresas tenham uma cultura que incentive o compartilhamento de conhecimento e, de acordo com Dalkir (2005), uma mudança de paradigma tem que ocorrer de "conhecimento é poder" para "compartilhar conhecimento é mais poderoso" e a cultura determinará o que você pode e fará com os ativos de conhecimento da organização. Para o autor, uma cultura de compartilhamento de conhecimento é aquela na qual o compartilhamento de conhecimento é a norma e não a exceção, ou seja, as pessoas são incentivadas a trabalhar juntas, colaborar e compartilhar, e são recompensadas por isso.

Singh e Sharma (2011) destacaram em seu estudo que a cultura organizacional encontrou-se positivamente correlacionada com a GC, e afirmaram que uma organização deve focar na cultura de abertura, confronto, confiança, autenticidade, proatividade, autonomia, colaboração e experimentação, para tornar a implementação da GC bem-sucedida. A GC requer uma grande mudança na cultura organizacional e um compromisso em todos os níveis de uma empresa para conseguir gerenciar o conhecimento de forma eficaz e, para que isso ocorra, é necessário moldar os fatores culturais organizacionais (Chang & Lin, 2015). Os autores ainda afirmam que é evidente a influência da cultura organizacional sobre o processo de organização do GC, e que isso afeta o comportamento dos funcionários.

Kianto et al. (2016) sustentaram a ideia de que mesmo que alguns conhecimentos tácitos sejam codificados, uma grande parte vai continuar tácito e, como a única forma de compartilhar é na interação face-a-face, o compartilhamento de conhecimento é a chave para gerenciar esse conhecimento tácito. Por esse motivo, percebe-se a importância de que as organizações incentivem a produção de experiências compartilhadas de aprendizado, e tentem construir uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Para Arif et al. (2017), é importante incorporar os aspectos culturais em um modelo de maturidade do compartilhamento de conhecimento e incorporar parâmetros de avaliação específicos da cultura. Com isso, propõe-se a seguinte hipótese a ser testada:

## **H1: A cultura organizacional influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento.**

### *4.6.2 Cultura organizacional e satisfação no trabalho*

Daulatram (2003) afirmou que nos anos 80 houve um maior interesse em examinar o conceito de cultura organizacional, pois os gerentes se tornavam cada vez mais conscientes de como esse construto poderia afetar os funcionários e as organizações e, segundo o autor, é necessário que a gerência reconheça as dimensões de sua cultura e seu impacto em variáveis como na satisfação no trabalho, visto que poucos estudos empíricos examinaram essa relação.

Para Barboza (2008), a busca pela racionalização e otimização organizacional por parte dos gestores, os levaram a utilizar todos os meios contra a possibilidade de perder seu melhor recurso interno, que seria o capital intelectual, sendo necessário que eles oferecessem um bom ambiente de trabalho, planos de carreira, educação corporativa, flexibilidade de horários e demais fatores que proporcionassem uma satisfação no trabalho. Sendo assim, a autora afirmou que os gestores que quisessem o melhor para suas organizações deveriam trabalhar na busca por funcionários satisfeitos profissionalmente, e para isso precisariam identificar as variáveis que interferem na satisfação de seus funcionários, como a cultura organizacional, visto que ao desconsiderá-la, significaria deixar de lado valores e normas que controlam as interações dos membros internos e externos da organização, já que a cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, formando a “cara” dessa organização.

Brandão e Reyes (2011) trataram a satisfação dos trabalhadores como um fator importante para a eficiência e produtividade das organizações, pois quando um funcionário fica insatisfeito, ele se torna improdutivo, ou seja, é relevante saber o que influencia na satisfação no trabalho dos empregados em uma organização e de que forma a cultura organizacional pode influenciar no nível de satisfação. Singh e Sharma (2011) ao relacionar a cultura organizacional e satisfação no trabalho mediadas pela GC, contribuíram significativamente para os gestores do conhecimento, pois notaram que tanto o aprimoramento do aprendizado organizacional quanto a cultura organizacional potencializam a satisfação dos trabalhadores do conhecimento.

Trivellas, Akrivouli, Tsifora, e Tsoutsas (2015) afirmaram que uma cultura de compartilhamento de conhecimento facilita a comunicação e a troca de informações, a resolução de problemas, o trabalho em equipe e a tomada de decisões, e em seu estudo perceberam que a principal implicação das descobertas para seu público alvo é que os funcionários em um ambiente de trabalho de compartilhamento de conhecimento têm maior

probabilidade de obter maior satisfação no trabalho e subsequente eficácia, como resultado de competências gerais fortalecidas.

Como as culturas voltadas para resultados, pouco controladas e voltadas para o trabalho melhorarão a eficácia do processo de GC e, conseqüentemente, aumentarão a satisfação e a disposição dos funcionários em permanecer na organização (Chang & Lin, 2015), surge a segunda hipótese a ser verificada:

## **H2: A cultura organizacional influencia positivamente na satisfação do trabalho**

### *4.6.3 Compartilhamento do conhecimento e satisfação no trabalho*

Almahamid et al. (2010) asseguraram que os funcionários que aprendem novos conhecimentos e habilidades estão mais propensos a se adaptar a mudanças no ambiente de negócios, ou seja, se há um processo contínuo de aprendizado, a adaptabilidade do funcionário seria garantida e a satisfação do trabalho do funcionário aumentaria. Para eles, pode-se supor que o compartilhamento de conhecimento organizacional age como um catalisador dessa adaptabilidade dos funcionários, aumentando a satisfação de todos os funcionários. Singh e Sharma (2011) propuseram uma estrutura de pesquisa a respeito dos fatores que poderiam afetar a satisfação dos funcionários em relação à gestão do conhecimento, e um de seus resultados apontou que a GC aprimorou a satisfação no trabalho.

Trivellas et al. (2015) confirmaram que as competências gerais exercem um efeito mediador na relação entre a cultura de compartilhamento de conhecimento e a satisfação no trabalho, sendo que para eles, a principal implicação das descobertas de seu estudo foi que os funcionários em um ambiente de trabalho de compartilhamento de conhecimento têm maior probabilidade de obter maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, eficácia como resultado de competências gerais fortalecidas. Na era do conhecimento, os processos de GC trazem um sentido individual de significância, responsabilidade e conhecimento de resultados, podendo enriquecer o trabalho e aumentar a satisfação no trabalho (Kianto et al., 2016). Segundo os autores, a conquista de conhecimento melhora a satisfação no trabalho por envolver o acesso a novos conhecimentos, melhorando conseqüentemente, a eficiência na execução das tarefas, ou seja, para os autores, os funcionários ficam cada vez mais satisfeitos com seus trabalhos por experimentarem os processos de GC em seu ambiente de trabalho.

De acordo com Malik e Kanwal (2018), a aspiração por compartilhar o conhecimento está ligada a satisfação do funcionário no trabalho. Eles afirmam que as oportunidades de treinamento e aprendizado, que estão relacionadas com o compartilhamento de conhecimentos,

aumentam a satisfação dos trabalhadores. Hussin e Mokhtar (2018) estudaram a implicação das práticas de GC sobre a satisfação no trabalho dos funcionários em ambiente de biblioteca e as práticas de gestão do conhecimento mais influentes para os funcionários na biblioteca da universidade, e como resultado, entre quatro práticas de gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento foi encontrado para ser mais influente para a satisfação no trabalho dos funcionários.

Esta pesquisa, como proposto por Almahamid et al. (2010), propõe a seguinte hipótese para preencher o vazio na literatura e contribuir significativamente para as teorias prévias de compartilhamento de conhecimento:

**H3: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente na satisfação no trabalho dos funcionários.**

#### *4.6.4 Compartilhamento de conhecimento e maturidade do conhecimento*

Para Arif et al. (2017), o compartilhamento de conhecimento é um grande desafio para as organizações e há uma necessidade de entender os principais fatores que afetam esse compartilhamento para que seja possível reter o conhecimento de maneira eficaz. Portanto, os autores desenvolveram um modelo de maturidade a respeito dos fatores culturais que afetavam o compartilhamento de conhecimento na Jordânia, pois, que segundo eles, o objetivo de construir um modelo de maturidade seria avaliar o nível de maturidade da empresa e identificar oportunidades de melhoria. No modelo de maturidade de GC proposto por Oliveira et al. (2011), analisando os fatores do contexto interno das organizações que relacionam a cultura organizacional com a gestão do conhecimento, nota-se que quanto maior for o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, maior será o nível de maturidade que a empresa se encontra.

Szabó e Csepregi (2015) definiram o compartilhamento de conhecimento como um processo bidirecional entre o doador e o receptor que trocam seus conhecimentos encontrados em suas mentes ou em documentos eletrônicos, estudando a função desse compartilhamento e sua maturidade. Para os autores, a maturidade do compartilhamento de conhecimento se refere ao nível de desenvolvimento de compartilhamento de conhecimento de gerentes médios e possui dimensões e direções, nas quais os valores que mostram o nível de desenvolvimento dos elementos de maturidade do compartilhamento de conhecimento podem ser revelados. O estudo dos autores não objetivou criar um índice complexo nem diferenciar os níveis de maturidade do compartilhamento de conhecimento, e sim revelar características individuais e

organizacionais, criando duas classes, uma caracterizada pelo "resultado mais favorável", no qual o maior valor seria o maior nível de desenvolvimento de compartilhamento de conhecimento; e outra pelo "resultado menos favorável", no qual o menor valor seria o menor nível de desenvolvimento de compartilhamento de conhecimento. Com isso, segue a quarta hipótese a ser testada:

Matos Junior (2016) desenvolveu sua pesquisa com a finalidade de identificar o grau de Maturidade em GC em uma IES, a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. O autor destaca a importância da vontade dos funcionários em compartilhar seus conhecimentos para que haja geração de conhecimento, ou seja, a organização precisa ser recíproca a esta disponibilidade de seus colaboradores, entendendo a sua cultura e implementando mecanismos que estimulem este comportamento, criando mecanismos gerenciais de incentivo ao compartilhamento, ou penalidades para aqueles que se negarem a compartilhar. Ao final do estudo, ele concluiu que a IES tem uma grande carência de processos e práticas que lhe ajudem a gerir seus conhecimentos, o que pode estar gerando perdas de conhecimento de eficácia e de competitividade institucional. Marques et al. (2019) também se propuseram a relacionar o compartilhamento com a maturidade do conhecimento em uma IES, porém o foco dos autores foi no desengajamento do compartilhamento de conhecimento, notando que a Instituição se encontra no nível "introdução" em relação à maturidade da gestão do conhecimento, e em um nível médio sobre desengajamento com o compartilhamento com o conhecimento. Os autores notaram que a relação entre desengajamento com o compartilhamento do conhecimento e a maturidade da gestão do conhecimento não foi confirmada

#### **H4: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a maturidade do conhecimento**

##### *4.6.5 Satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento*

Os funcionários que estão atentos à cultura organizacional, à GC e com seu envolvimento no trabalho, mantêm-se mais felizes, e os funcionários mais satisfeitos são mais responsáveis em seus trabalhos, comprometidos com seus empregos e motivados a desenvolver suas habilidades, sendo mais produtivos do que os menos satisfeitos (Bayasgalan & Chantsaldulam, 2017), e de acordo com resultado encontrado por (Giugliani, Figueiredo, Santos & Mueller, 2018), o aumento da produtividade afeta diretamente o fator "resultados" do modelo de maturidade do conhecimento utilizado por eles em seu estudo, que foi apontado como um dos fatores que mais afetou o nível de maturidade para baixo, ou seja, quanto mais

satisfeitos os funcionários estiverem, maior sua produtividade, e quanto maior a produtividade, maior será o fator de resultados que impacta no nível de maturidade de conhecimento de uma empresa.

De acordo com Robbins (2004), os funcionários quando estão satisfeitos, tornam-se mais propensos a falar bem da organização e ajudar os demais a ultrapassarem as expectativas em relação ao seu trabalho, e Caio (2012) notou que os funcionários de uma consultoria sabem da importância da GC, porém as atividades internas não estão alinhadas com a expectativa dos funcionários, pois existem poucas atividades que incentivem a disseminação do conhecimento, sendo que caso haja essas atividades, a empresa atingiria os requisitos necessários para subir um degrau do seu nível de maturidade em termos de gestão de conhecimento. Ou seja, os funcionários estando mais satisfeitos, auxiliam os colegas de trabalho a superarem suas expectativas, e conseqüentemente pode afetar o grau de maturidade da empresa. Nesse contexto, surge a quinta hipótese a ser testada:

#### **H5: A satisfação no trabalho influencia positivamente a maturidade do conhecimento**

Na tabela 9 serão apresentados os principais autores que estudaram as relações entre as variáveis: cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento, satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento.

Tabela 9

#### **Relação das hipóteses e principais autores**

<b>RELAÇÕES</b>	<b>HIPÓTESES</b>	<b>AUTORES</b>
Cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento	H1: A cultura organizacional influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento.	Dalkir (2005); Inazawa (2009); Singh e Sharma (2011); Kianto et al. (2016); Chang e Lin (2015); e Arif et al. (2017).
Cultura organizacional e satisfação no trabalho	H2: A cultura organizacional influencia positivamente na satisfação no trabalho	Daulatram (2003); Barboza (2008); Brandão e Reyes (2011); Singh e Sharma (2011); Trivellas et al. (2015); e Chang & Lin (2015)
Compartilhamento de conhecimento e satisfação no trabalho	H3: O compartilhamento de conhecimento influencia	Almahamid et al. (2010); Singh e Sharma (2011); Trivellas et al. (2015); Kianto et al. (2016); e

---

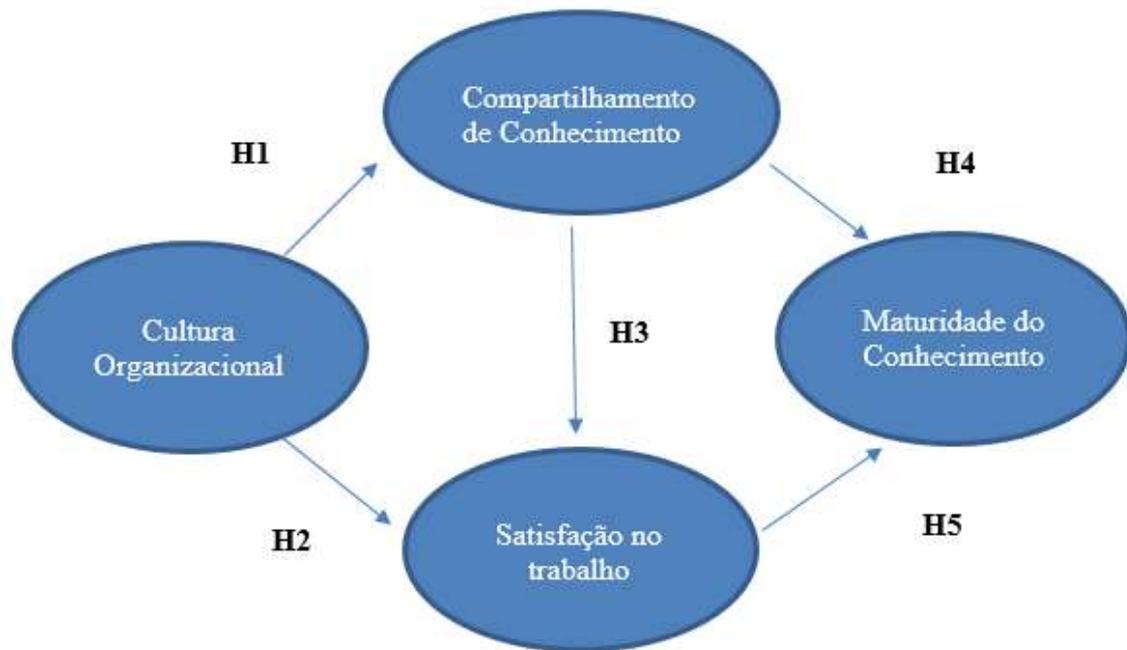
	positivamente na satisfação no trabalho dos funcionários.	Malik e Kanwal (2018), e Hussin & Mokhtar (2018).
Compartilhamento de conhecimento e maturidade do conhecimento	de H4: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente na maturidade do conhecimento	Arif et al. (2017); Oliveira et al. (2011); Szabó e Csepregi (2015); Matos Junior (2016); e Marques et al. (2019).
Satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento	e H5: A satisfação no trabalho influencia positivamente a maturidade do conhecimento	Robbins (2004); Caio (2012); Bayasgalan & Chantsaldulam (2017); e Giugliani, Figueiredo, Santos & Mueller (2018).

---

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.7 Modelo para verificação da influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento, satisfação no trabalho e maturidade do conhecimento**

A pesquisa tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento, satisfação dos funcionários e maturidade do conhecimento. Por meio do seguinte modelo tratado na Figura 7, pretende-se responder ao problema de pesquisa:



**Figura 7: Modelo para verificação da influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento, satisfação dos funcionários e maturidade do conhecimento.**

## 5 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

O CEFET 2019 - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (<https://www.cefetmg.br/textoGeral/historia.html>, recuperado em 20, março, 2019) é uma instituição de ensino técnico que passou a oferecer o Ensino Superior em 1978, sendo considerado a maior instituição de ensino tecnológico de Minas Gerais, com unidades em Belo Horizonte, Leopoldina, Araxá, Divinópolis, Timóteo, Varginha, Nepomuceno, Curvelo e Contagem. É oferecido ao aluno da instituição uma formação acadêmica completa, que abrange desde o técnico de nível médio até o doutoramento. Dentro da Instituição, estudantes de todos os níveis integram grupos de pesquisas, compartilham conhecimento e são orientados por um corpo docente apto e atuante em todas as camadas de ensino.

Os técnicos formados no CEFET possuem uma sólida formação científica e tecnológica, e tiveram contato com as novas fronteiras do desenvolvimento, além de uma visão crítica da sociedade na qual se inserem e pretendem atuar. Os cursos oferecidos vêm acompanhando a industrialização e hoje englobam setores de serviço, novas tecnologias e preocupações sociais.

Por meio de uma política institucional, o CEFET foi consolidado como uma instituição de ensino superior, pois abrangeu várias áreas do conhecimento, com um programa de capacitação do corpo docente e adquirindo novos grupos de pesquisa, ofertando 16 cursos de graduação a cerca de 4000 estudantes. Além disso, com o apoio da CAPES e do Conselho Britânico, a Instituição passou a viabilizar um programa de mestrado em Tecnologia e oferecer outros cursos de graduação além das Engenharias elétrica e mecânica. Em 2013, já eram oferecidos 7 outros programas de mestrado, bem como um programa de doutorado. A Instituição conta ainda com grupos de pesquisa que surgiram nos anos 90, sendo que em 2012, já contavam com 76 grupos ativos de pesquisa, que resultou em aumento no número de mestres e doutores na Instituição e contribuiu para que a mesma possuísse o maior Programa de Bolsas de Iniciação Científica Junior do país, contando com 180 bolsas anuais, fazendo com que o aluno formado obtenha um alto nível de conhecimento e especialização, com reconhecimento inclusive internacional.

Com relação à Extensão, o CEFET contou com a Diretoria de Extensão e Desenvolvimento Comunitário (DEDC) que foi criada em 2008, podendo realizar a extensão universitária por meio de programas, projetos, cursos de extensão, eventos, prestações de serviço, além da elaboração e difusão de publicações; o que permite a ampliação do acesso ao conhecimento e o desenvolvimento tecnológico e social do país.

## 6 METODOLOGIA

A metodologia proporciona flexibilidade nos caminhos alternativos e procedimentos, de maneira a solucionar os problemas para os quais se procuram resultados em relação aos propósitos estabelecidos (Nascimento, 2012). Para Vergara (2016), a metodologia está relacionada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos e modelos para atingir determinado fim.

### 6.1 Tipo de pesquisa

Neste trabalho, a metodologia utilizada na pesquisa de campo foi quantitativa, fundamentada na aplicação de questionários, por meio de questões estruturadas, de modelos previamente validados, com docentes e técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino. Vergara (2016) afirmou que as pesquisas poderão ser classificadas quanto a seus fins e quanto a seus meios.

#### 6.1.1 Quanto aos fins

A presente pesquisa está classificada como descritiva por contextualizar o leitor quanto ao local de sua realização, onde será analisada a influência entre cultura, compartilhamento de conhecimento, satisfação e maturidade do conhecimento por meio de questionários. Serão demonstradas as características da população pesquisada com relação aos fenômenos descritos acima. Triviños (1987) afirmou que esse tipo de estudo procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de uma realidade, podendo contribuir com as empresas estudadas.

Já de acordo com Ramos (2009), a pesquisa descritiva enfatiza a descrição do processo em que as variáveis se relacionam, sendo conhecidos os parâmetros de causa e efeito, mas o foco é descrever o fenômeno por meio de técnicas mais bem estruturadas, tais como: entrevistas, questionários, observações com planejamento, experimentos etc. Para Vergara (2016), esse tipo de pesquisa apresenta características de uma população ou de determinado fenômeno. Gil (2017) corrobora as ideias da autora, ao declarar que as pesquisas descritivas visam a descrever

as características de determinada população ou fenômeno, podendo ter como finalidade também a identificação de possíveis relações entre variáveis.

### 6.1.2 Quanto aos meios

No que se refere aos meios, foi adotada a pesquisa de campo, que, segundo Ramos (2009), procura detalhar o estudo de determinada realidade, ou seja, é necessário compreender o que ocorre numa realidade. Para Nascimento (2012), a pesquisa de campo tem como particularidade o contato imediato do pesquisador com o fenômeno a ser estudado, sendo que ele pode ou não ser parte ativa no processo, mas de alguma forma observa a situação e o cenário nos quais nota-se um problema de ordem social. Ainda para o autor, nesse tipo de pesquisa, o pesquisador, em um primeiro momento, observaria e registraria diretamente os dados e informações referentes à ocorrência dos fenômenos para depois explicá-los, com base em métodos e técnicas adequadas.

Já Vergara (2016) afirma que esse tipo de pesquisa é uma verificação empírica realizada no próprio local onde um fenômeno ocorreu ou que possua elementos para explicá-lo. Para sua efetivação, podem ser realizadas entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

## 6.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada na maior Instituição Pública de Ensino Tecnológico do Estado de Minas Gerais, com unidades em Belo Horizonte, Leopoldina, Araxá, Divinópolis, Timóteo, Varginha, Nepomuceno, Curvelo e Contagem. Conta com 1103 docentes e 674 técnicos administrativos em dezembro de 2018, totalizando 1777 funcionários. O questionário foi enviado a todos os docentes e técnicos administrativos, por meio da ferramenta *Survey Monkey* e fisicamente impressos pela pesquisadora.

Para o cálculo do tamanho da amostra considerou-se a margem de erro de 5% com 95% de confiança, resultando em uma amostra mínima de 385 casos, aplicando-se a fórmula:

$$n = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

em que:  $Z = 1,96$  para um intervalo de confiança de 95%

$S^2$  é a variância máxima das escalas que é de 4 para as escalas de 1 a 7

e é o erro que representa 5% da amplitude das escalas, ou seja, 0,3 para escalas de 1 a 7

Resolvendo a equação para ambos os casos, chega-se a uma amostra mínima de 384,14, que deve ser arredondada para cima, ou seja, 385 casos. Como a população em estudo é muito superior à amostra calculada, o tamanho da população não afetará o cálculo amostral. Isso por que, quando o tamanho da amostra é inferior a 10% do tamanho da população, não existe interferência na margem de erro e estimativa amostral, e a população pode ser considerada infinita em relação ao tamanho da amostra (Anderson; Sweeney; Williams, 2008). Desse modo, a amostra com 306 é adequada para uma margem de erro de 5%, com 90% de confiança.

### 6.3 Técnica de coleta de dados

A técnica adequada à pesquisa, para atender aos objetivos propostos, foi a aplicação de questionários, que, de acordo com Vieira (2009), é um instrumento de pesquisa que contém várias questões sobre determinado tema, as quais são apresentadas aos participantes da pesquisa, que devem devolvê-las respondidas ao entrevistador. Este pode ser ou não o pesquisador principal. Posteriormente, as respostas serão transformadas em estatísticas. Ainda para a autora, há um grande desafio enfrentado pelos pesquisadores: fazer com que as pessoas respondam aos questionários, já que elas acabam hesitando, receosos de que as respostas dadas possam ser usadas contra elas próprias. Entretanto, quando se consegue realizar todas as etapas da enquete corretamente, obtêm-se resultados com informações valiosas. Portanto é necessário convencer as pessoas de que seu trabalho é sério e é preciso ser capaz de persuadir as menos cooperativas a responder seu questionário.

Nascimento (2012) alegou que a aplicação de questionários traz a vantagem de conseguir atingir simultaneamente um grande número de participantes. Para o autor, é necessário que o questionário apresente clareza em todos os itens, para facilitar o entendimento do informante, de modo que a resposta atenda aos objetivos. Segundo Gil (2017), a aplicação de questionários constitui o meio mais rápido e barato de obter informações e, além disso, não exige treinamento de pessoal, além de garantir o anonimato.

Antes de sua aplicação, o questionário, juntamente com o Projeto e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), passou pela aprovação da Plataforma Brasil, tendo o número 07931319.7.0000.5155 como CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética), e pelo diretor de pesquisa e pós-graduação do CEFET. Só então foi repassado o *link* aos diretores de cada uma das unidades. O questionário foi aplicado por meio da ferramenta *Survey Monkey* e impresso em papel, constando de um TCLE, a fim de permitir que a pessoa convidada a participar de um projeto de pesquisa compreenda os procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e direitos envolvidos, com vistas a permitir uma decisão autônoma. Ele contém 12 questões a respeito dos dados demográficos dos participantes, 30 questões na “Parte 1” relacionadas à cultura organizacional, 11 questões na “Parte 2” relacionada ao compartilhamento de conhecimento, 25 questões na “Parte 3” sobre a satisfação dos funcionários no trabalho e, por fim, 42 questões na “Parte 4” com relação à maturidade do conhecimento. Assim, totalizam-se 120 questões, as quais foram adaptadas para instituições públicas de ensino com base nos modelos a seguir.

Para descrever a cultura organizacional da instituição, foi aplicado um questionário com base no modelo Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), proposto por Ferreira et al. (2002), cuja versão original é composta de 94 afirmativas, que precisam ser respondidas de acordo com o grau em que o conteúdo de cada afirmativa se aplica à instituição onde o respondente trabalha. Nesta pesquisa, foi utilizada a versão reduzida do IBACO, que contém 30 afirmativas e é um instrumento de medida mais sucinto, elaborado a partir dos itens que apresentaram as maiores cargas fatoriais na versão original, mantendo as qualidades psicométricas do instrumento.

Os 30 itens são distribuídos em três fatores de valores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados; e três fatores de práticas: integração externa, recompensa e treinamento e promoção e relacionamento interpessoal. Foi utilizada uma escala de likert, que variou de 1 a 5 (sendo 1= não se aplica de modo algum; 2= pouco se aplica; 3= aplica-se razoavelmente; 4= aplica-se bastante e 5= aplica-se totalmente), sendo que quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na instituição.

O compartilhamento do conhecimento foi analisado com base no modelo proposto por Sandhu, Jain, e Ahmad (2011), utilizando apenas a seção B do questionário completo, que aborda a importância desse compartilhamento, a existência dele e a disposição dos funcionários para compartilhar seu conhecimento. A escala é tipo likert de 5 pontos que varia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, tendo no geral 11 questões, divididas em três dimensões:

visões gerais para o compartilhamento de conhecimento; visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento; e visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento.

A satisfação no trabalho foi mensurada por meio do questionário proposto por Siqueira (2008), denominado Escala de Satisfação no Trabalho (EST), elaborada por cinco fatores: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. Essa escala foi ajustada a uma escala tipo likert de 5 pontos, constando de (1) totalmente insatisfeito a (5) totalmente satisfeito. No geral, o questionário é composto por 55 questões das escalas acima, mas foi utilizada a versão reduzida, com 25 questões.

Por último, para identificar o nível da maturidade do conhecimento na instituição, optou-se pelo modelo proposto por Batista (2016) – Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP) –, já que esse modelo é o único adaptado à realidade da administração pública brasileira. É constituído de sete critérios, os quais contêm, cada um, seis assertivas, totalizando assim 42. Utilizou-se uma escala Likert composta de sete opções, sendo: 1 para discordo totalmente; 2 para discordo em grande parte; 3 para discordo em parte; 4 para neutro; 5 para concordo em parte; 6 para concordo em grande parte; e 7 para concordo totalmente. De acordo com Batista (2016), a pontuação máxima de cada critério é 42 pontos [6 assertivas x 7 (pontuação máxima de cada assertiva) = 42]. Portando a pontuação máxima que pode ser obtida no conjunto dos sete critérios é 294 pontos [7 critérios x 42 pontos (pontuação máxima por critério) = 294].

Os cinco níveis de maturidade em GC propostos pelo modelo são definidos de acordo com a pontuação obtida e são os seguintes: reação (de 42 a 92 pontos); iniciação (de 93 a 143 pontos); introdução (de 144 a 194 pontos); refinamento (de 195 a 245 pontos); e maturidade (de 246 a 294 pontos). No nível 1 (reação), a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social. No nível 2 (iniciação), a instituição começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. No nível 3 (introdução), observam-se práticas de GC em algumas áreas da instituição. No nível 4 (refinamento), a implantação da GC é avaliada e melhorada continuamente. Finalmente, no nível 5 (maturidade), a GC está institucionalizada na organização pública (Batista, 2012).

#### **6.4 Técnica de análise de dados**

Depois de coletados, os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM), de maneira a analisar a influência que uma variável exerce sobre a outra. De acordo com Farias e Santos (2000), a SEM apresenta mais de uma variável dependente, sendo necessário se preocupar com a ordem das variáveis, ou seja, na SEM, X influencia Y e Y influencia Z. Portanto ela seria adequada a esta pesquisa, uma vez que a cultura influenciaria o compartilhamento de conhecimento que, por sua vez, influenciaria a satisfação dos funcionários. Ainda para Farias e Santos (2000), uma das características básicas desse modelo de análise é poder testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis, além de oferecer ao pesquisador a possibilidade de investigar o quanto as variáveis preditoras podem explicar a variável dependente e qual delas é a mais importante.

Os aplicativos AMOS 5.0, SPSS 15, SMARTPLS e LVPLS foram utilizados na pesquisa para auxiliar a discussão das condições e pressupostos exigidos, bem como para avaliar possíveis limitações e cuidados a serem tomados na interpretação dos resultados. Essa utilização foi sugerida na literatura por autores como Kline (2005), Tabachnick e Fidel (2007), e Hair et al (2014a).

Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) destacaram que as técnicas multivariadas, como regressão múltipla, análise fatorial, análise multivariada de variância e análise discriminante, por exemplo, fornecem ao pesquisador ferramentas eficientes para resolver muitas questões administrativas e teóricas, porém elas só podem examinar uma relação por vez. Portanto, segundo os autores, quando o pesquisador se depara com mais de uma questão inter-relacionadas, essas técnicas multivariadas não possibilitam que a teoria inteira do pesquisador seja testada com uma técnica que abranja toda a informação possível. Para isso, é ideal utilizar a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM), que consiste em uma ampliação de várias técnicas multivariadas, podendo examinar relações de dependência simultaneamente.

A estatística univariada possibilita a análise de cada variável separadamente, ou seja, torna possível a identificação das tendências e os padrões das perguntas isoladamente, para um melhor entendimento dos padrões de respostas e o que os respondentes avaliaram a respeito dos construtos. Já a análise bivariada, permite uma análise de duas variáveis, sendo possível estabelecer, ou não, uma relação de causa/efeito entre elas. Essa análise é usada para identificar padrões, cruzando perguntas da pesquisa com os dados sociodemográficos, identificando tendências por grupos, de acordo com os objetivos da pesquisa. Uma terceira análise realizada

foi a análise multivariada, consistindo na inclusão dos métodos de análise das relações de múltiplas variáveis dependentes e/ou múltiplas variáveis independentes, estabelecendo ou não relações de causa/efeito entre esses grupos. Essa análise é empregada a fim de se entender o relacionamento geral das variáveis, com o objetivo de testar as hipóteses pré-estabelecidas e chegar às conclusões gerais do estudo.

Outra análise utilizada foi a exploratória, que, segundo Tabachnick e Fidel (2007), é a primeira fase da realização de um estudo, porque essa análise vai permitir que o pesquisador conheça as particularidades dos dados e possa verificar os possíveis descumprimentos nos pressupostos empregados. Dessa forma, o intuito da análise exploratória é fornecer informações a respeito das variáveis e características gerais da amostra em estudo.

## **7 RESULTADOS E ANÁLISE**

### **7.1 Caracterização da amostra e pressupostos**

Foram coletados 248 questionários por meio da ferramenta *Survey Monkey* e 109 impressos que foram aplicados pessoalmente em algumas unidades da Instituição, totalizando, portanto, 357 questionários respondidos. Porém 32 deles foram excluídos devido ao fato de os respondentes não terem completado todas as partes do questionário; 13 foram excluídos por terem apenas 2 ou 1 resposta em branco; e 6 foram excluídos por estarem fora do perfil de respondentes, ou seja, não eram docentes nem técnicos administrativos. Houve então um total de 306 questionários válidos, cujas perguntas foram categorizadas e legendadas, como pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10  
**Construtos e Legendas**

GRUPO	SUBGRUPO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
Dados Sociodemográficos	DESCRITIVOS	ID	Número do questionário
		SEXO	Sexo
		FAIXA_ETÁRIA	Faixa etária
		ESTADO_CIVIL	Estado Civil
		ESCOLARIDADE	Escolaridade completa
		NATURALIDADE	Naturalidade
		CIDADE_EM_QUE_MORA	Cidade onde mora
		CARGO	Qual o cargo que exerce na Instituição
		TEMPO_DE_INSTITUIÇÃO	Há quanto tempo atua na Instituição
		TEMPO_DE_CARGO	Há quanto tempo atua no mesmo cargo
		FREQUÊNCIA_DEMISSÃO	Com qual frequência já pensou em se demitir
		ÚLTIMA_CONSULTA	Qual foi a última especialidade médica que o(a) Sr. (a) se consultou?
UNIDADE_CEFET	Em qual unidade do CEFET o (a) Sr(a) trabalha?		
Cultura Organizacional	PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	CULT_COOP_01	A preocupação do servidor com a qualidade de vida é bem vista
		CULT_COOP_02	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas
		CULT_COOP_03	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude
		CULT_COOP_04	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como grande valor
		CULT_COOP_05	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos
	PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	CULT_COMPET_01	Somente bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar
		CULT_COMPET_02	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais
		CULT_COMPET_03	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na instituição
		CULT_COMPET_04	A competição é valorizada, mesmo que não sadia, porque o objetivo maior da instituição é produtividade e lucro
		CULT_COMPET_05	A competição é vista como indispensável à obtenção dos bons resultados
SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS	CULT_SATISF_01	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da instituição	

		CULT_SATISF_02	Investe-se no crescimento profissional dos servidores
		CULT_SATISF_03	Os servidores recebem treinamento para poder desenvolver sua criatividade
		CULT_SATISF_04	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos
		CULT_SATISF_05	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados
	INTEGRAÇÃO EXTERNA	CULT_INTEG_01	O atendimento às necessidades do estudante é uma das metas mais importantes
		CULT_INTEG_02	Persegue-se a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer aos estudantes
		CULT_INTEG_03	O acompanhamento e atendimento das necessidades são feitos constantemente
		CULT_INTEG_04	Mantêm-se relações amigáveis com os estudantes
		CULT_INTEG_05	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado
	RECOMPENSA E TREINAMENTO	CULT_REC_01	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados
		CULT_REC_02	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais
		CULT_REC_03	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores
		CULT_REC_04	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade
		CULT_REC_05	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas
	PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	CULT_PROMO_01	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diferentes diretores
		CULT_PROMO_02	Os chefes imediatos são como pais para os servidores
		CULT_PROMO_03	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores
		CULT_PROMO_04	As relações entre servidores e membros de alto escalão são cordiais e amigáveis
		CULT_PROMO_05	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família
	Compartilhamento do conhecimento	VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	COMPART_VIS_GER_01
COMPART_VIS_GER_02			Eu acho que o compartilhamento de conhecimento é importante para o sucesso de um sistema de ensino.
COMPART_VIS_GER_03			Eu acho que a importância do compartilhamento de conhecimento é claramente comunicada na instituição.
COMPART_VIS_GER_04			O compartilhamento de conhecimento permitirá que a instituição tenha uma vantagem competitiva.
COMPART_VIS_GER_05			Existe uma consciência crescente do benefício do compartilhamento na instituição.
		COMPART_VIS_EXIST_01	A instituição possui uma cultura de compartilhamento de conhecimento.

	VISÕES PARA EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	COMPART_VIS_EXIST_02	Existe uma clara estratégia de compartilhamento de conhecimento na instituição.
	VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	COMPAT_VIS_DOA_01	Estou disposto a compartilhar os conhecimentos relacionados ao trabalho quando exigido pelos meus colegas.
		COMPAT_VIS_DOA_02	Estou disposto a trocar ideias e conhecimentos fora do escopo de trabalho com meus colegas.
		COMPAT_VIS_DOA_03	Meus colegas estão dispostos a compartilhar informações relacionadas ao trabalho comigo.
COMPAT_VIS_DOA_04		Meus colegas estão dispostos a trocar ideias e conhecimentos fora do escopo de trabalho comigo.	
Satisfação no trabalho	SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	SATISF_COL_01	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho
		SATISF_COL_02	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
		SATISF_COL_03	Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho
		SATISF_COL_04	Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho
		SATISF_COL_05	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho
	SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	SATISF_SAL_01	Com o meu salário comparado com o meu trabalho
		SATISF_SAL_02	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional
		SATISF_SAL_03	Com o meu salário comparado ao custo de vida
		SATISF_SAL_04	Com a quantidade de dinheiro que eu recebo dessa empresa ao final de cada mês
		SATISF_SAL_05	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho
	SATISFAÇÃO COM O CHEFE	SATISF_CHEF_01	O atendimento às necessidades do estudante é umas das metas mais importantes
		SATISF_CHEF_02	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho
		SATISF_CHEF_03	Com o entendimento entre mim e o meu chefe
		SATISF_CHEF_04	Com a maneira como meu chefe me trata
		SATISF_CHEF_05	Com a capacidade profissional do meu chefe
	SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO	SATISF_TRAB_01	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam
		SATISF_TRAB_02	Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me
		SATISF_TRAB_03	Com a capacidade de fazer o tipo de trabalho que faço
		SATISF_TRAB_04	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho
		SATISF_TRAB_05	Com a variedade de tarefas que realizo

Maturidade do conhecimento	SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	SATISF_PROMO_01	Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição
		SATISF_PROMO_02	Com as garantias que a instituição oferece a quem é promovido
		SATISF_PROMO_03	Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal
		SATISF_PROMO_04	Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição
		SATISF_PROMO_05	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta instituição
	LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	MAT_LID_01	A instituição compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de gestão do conhecimento, fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da instituição
		MAT_LID_02	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de gestão do conhecimento na instituição (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento)
		MAT_LID_03	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento
		MAT_LID_04	A instituição possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações)
		MAT_LID_05	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo, ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e do trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades
		MAT_LID_06	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação
	PROCESSO	MAT_PROC_01	A instituição define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à instituição vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da instituição
		MAT_PROC_02	A instituição modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos-chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional
		MAT_PROC_03	Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na instituição, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social

	MAT_PROC_04	A instituição tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação
	MAT_PROC_05	A instituição implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos-chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da instituição
	MAT_PROC_06	A instituição avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão
PESSOAS	MAT_PESSOA_01	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional
	MAT_PESSOA_02	A instituição dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos funcionários/servidores da instituição
	MAT_PESSOA_03	A instituição adota processos formais de <i>mentoring coaching</i> e tutoria
	MAT_PESSOA_04	A instituição conta com banco de competências dos seus servidores públicos
	MAT_PESSOA_05	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos
	MAT_PESSOA_06	A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho
TECNOLOGIA	MAT_TECNO_01	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a instituição com a estrutura necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento
	MAT_TECNO_02	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da instituição
	MAT_TECNO_03	Todas as pessoas da instituição têm acesso ao computador.
	MAT_TECNO_04	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico
	MAT_TECNO_05	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente
	MAT_TECNO_06	A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação

PROCESSOS DE CONHECIMENTO	MAT_CONHEC_01	A instituição tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento
	MAT_CONHEC_02	A instituição conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade
	MAT_CONHEC_03	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado
	MAT_CONHEC_04	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição é retido
	MAT_CONHEC_05	A instituição compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho
	MAT_CONHEC_06	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	MAT_INOVA_01	A instituição articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação
	MAT_INOVA_02	A instituição considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente
	MAT_INOVA_03	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da instituição
	MAT_INOVA_04	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela instituição
	MAT_INOVA_05	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos
	MAT_INOVA_06	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação
RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	MAT_RESULT_01	A instituição possui um histórico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho
	MAT_RESULT_02	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados da instituição
	MAT_RESULT_03	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços
	MAT_RESULT_04	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência
	MAT_RESULT_05	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social

		MAT_RESULT_06	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento
Cálculos	MÉDIAS DAS DIMENSÕES	MED_CULT_COOP	Média de Cultura organizacional - Profissionalismo cooperativo
		MED_CULT_COMPET	Média de Cultura organizacional - Profissionalismo competitivo
		MED_CULT_SATISF	Média de Cultura organizacional - Satisfação e bem-estar dos empregados
		MED_CULT_INTEG	Média de Cultura organizacional - Integração externa
		MED_CULT_REC	Média de Cultura organizacional - Recompensa e treinamento
		MED_CULT_PROMO	Média de Cultura organizacional - Promoção do relacionamento interpessoal
		MED_COMPART_VIS_GER	Média de Compartilhamento do conhecimento - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento
		MED_COMPART_VIS_EXIST	Média de Compartilhamento do conhecimento - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento
		MED_COMPAT_VIS_DOA	Média de Compartilhamento do conhecimento - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento
		MED_SATISF_COL	Média de Satisfação no trabalho - Satisfação com os colegas
		MED_SATISF_SAL	Média de Satisfação no trabalho - Satisfação com o salário
		MED_SATISF_CHEF	Média de Satisfação no trabalho - Satisfação com o chefe
		MED_SATISF_TRAB	Média de Satisfação no trabalho - Satisfação com a natureza do meu trabalho
		MED_SATISF_PROMO	Média de Satisfação no trabalho - Satisfação com as promoções
		MED_MAT_LID	Média de Maturidade do conhecimento - Liderança em gestão do conhecimento
		MED_MAT_PROC	Média de Maturidade do conhecimento - Processo
		MED_MAT_PESSOA	Média de Maturidade do conhecimento - Pessoas
		MED_MAT_TECNO	Média de Maturidade do conhecimento - Tecnologia
		MED_MAT_CONHEC	Média de Maturidade do conhecimento - Processos de conhecimento
		MED_MAT_INOVA	Média de Maturidade do conhecimento - Aprendizagem e inovação
MED_MAT_RESULT	Média de Maturidade do conhecimento - Resultados da gestão do conhecimento		

Após enumeração e categorização das perguntas, efetuou-se a análise descritiva. Nessa etapa, está descrito o perfil da amostra conforme as variáveis de perfil coletadas no estudo, iniciando-se a descrição pela distribuição de frequência por sexo. Como pode ser visto, 48% dos respondentes são do sexo feminino e 52% masculino.

Tabela 11

**Distribuição da amostra por gênero**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QTD</b>	<b>%</b>	<b>ACM</b>
Feminino	147	48%	48%
Masculino	159	52%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Observa-se uma distribuição bem aproximada entre os intervalos de idade de 26 a 55 anos, sendo, por exemplo, 18% dos respondentes com idade entre 31 e 35 anos e 21,6% entre 36 e 40 anos.

Tabela 12

**Distribuição da amostra por idade**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QTD</b>	<b>%</b>	<b>ACM</b>
De 16 a 20 anos	1	0,3%	0,3%
De 21 a 25 anos	9	2,9%	3,3%
De 26 a 30 anos	31	10,1%	13,4%
De 31 a 35 anos	55	18,0%	31,4%
De 36 a 40 anos	66	21,6%	52,9%
De 41 a 45 anos	40	13,1%	66,0%
De 46 a 50 anos	50	16,3%	82,4%
De 51 a 55 anos	38	12,4%	94,8%
Acima de 56 anos	16	5,2%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A maioria dos respondentes é casada (56,4%), enquanto 27,5% são solteiros.

Tabela 13

**Distribuição da amostra por estado civil**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QTD</b>	<b>%</b>	<b>ACM</b>
Solteiro	84	27,5%	27,5%
Casado	172	56,4%	83,9%
Divorciado/separado	22	7,2%	91,1%
Viúvo	4	1,3%	92,5%
União estável	23	7,5%	99,67%
Dados Ausentes	1	0,32%	100%

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
TOTAL	306	100%	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Quanto à escolaridade, 41,5% fizeram o Mestrado; 30,4% têm somente Graduação completa; e 26,5% completaram o Doutorado. Assim, vê-se maior número de pessoas com, no mínimo, Mestrado, devido principalmente ao fato de o concurso para docente na Instituição exigir no mínimo essa escolaridade. Isso mostra que há um nível alto de qualificação entre os servidores.

Tabela 14

**Distribuição da amostra por escolaridade**

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Ensino médio completo	5	1,6%	1,6%
Graduação completa	93	30,4%	32,0%
Mestrado	127	41,5%	73,5%
Doutorado	81	26,5%	100,0%
TOTAL	306	100%	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A variável Naturalidade (cidade onde nasceu) foi padronizada, pois houve respostas em maiúsculas, minúsculas ou diferentes textos para o mesmo sentido: “BELO HORIZONTE”, “belo horizonte”, “BH” e “Belo Horizonte - Minas Gerais” como exemplo. Outros 26 respondentes (8,9%) confundiram nacionalidade com naturalidade, ou seja, escreveram “Brasileira”.

A maioria dos respondentes é natural de Belo Horizonte (23,5%), sendo os demais distribuídos em várias cidades. A opção “Outros” engloba várias cidades com 1 ou 2 respondentes.

Tabela 15

**Distribuição da amostra por naturalidade**

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Belo Horizonte	72	23,5%	77,5%
Araxá-MG	15	4,9%	82,4%
Divinópolis - MG	12	3,9%	86,3%
Contagem-MG	8	2,6%	88,9%
Outros	165	53,9%	53,9%
Dados ausentes	8	2,6%	91,5%
Nacionalidade	26	8,5%	100,0%
TOTAL	306	100%	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A maioria dos respondentes mora em Belo Horizonte (29,1%), seguida por Araxá (16,3%) e Curvelo (12,1%). A variável “Cidade em que Mora” também foi padronizada nos mesmos moldes da variável “Naturalidade”.

Tabela 16

**Distribuição da amostra por cidade em que mora**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QTD</b>	<b>%</b>	<b>ACM</b>
Belo Horizonte	89	29,1%	29,1%
Araxá-MG	50	16,3%	45,4%
Curvelo - MG	37	12,1%	57,5%
Divinópolis/MG	23	7,5%	65,0%
Varginha - MG	22	7,2%	72,2%
Leopoldina	16	5,2%	77,5%
Timóteo	14	4,6%	82,0%
CONTAGEM/MG	12	3,9%	85,9%
Ipatinga - MG	10	3,3%	89,2%
Betim	8	2,6%	91,8%
Outros	20	6,5%	98,4%
Dados ausentes	5	1,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Quanto ao cargo, 51% dos respondentes são docentes e 49,0% são técnicos administrativos.

Tabela 17

**Distribuição da amostra por cargo**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QTD</b>	<b>%</b>	<b>ACM</b>
Docente	156	51,0%	51,0%
Técnico Administrativo	150	49,0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A maioria dos respondentes tem mais de 3 e menos de 15 anos de instituição, sendo 30,4% de 3 a 5 anos; 21,2% de 6 a 10 anos; e 14,7% de 11 a 15 anos. Porém há uma porcentagem maior de servidores com mais de 20 anos do que de 16 a 20 anos, indicando que o grupo de respondentes mescla servidores com pouca experiência e outros com um perfil mais maduro.

Tabela 18  
**Distribuição da amostra por tempo de instituição**

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Menos de 1 ano	31	10,1%	10,1%
De 1 ano a 2 anos	17	5,6%	15,7%
De 3 anos a 5 anos	93	30,4%	46,1%
De 6 anos a 10 anos	65	21,2%	67,3%
De 11 anos a 15 anos	45	14,7%	82,0%
De 16 anos a 20 anos	6	2,0%	84,0%
Mais de 20 anos	48	15,7%	99,7%
Dados ausentes	1	0,3%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Quanto ao tempo no cargo, a maioria dos respondentes conta entre 3 e 5 anos, seguida por 19,9% entre 6 e 10 anos.

Tabela 19  
**Distribuição da amostra por tempo de cargo**

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Menos de 1 ano	36	11,8%	11,8%
De 1 ano a 2 anos	19	6,2%	18,0%
De 3 anos a 5 anos	80	26,1%	44,1%
De 6 anos a 10 anos	61	19,9%	64,1%
De 11 anos a 15 anos	45	14,7%	78,8%
De 16 anos a 20 anos	13	4,2%	83,0%
Mais de 20 anos	52	17,0%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A maioria dos respondentes nunca pensou em se demitir (82,4%), enquanto 14,7% pensam frequentemente em fazê-lo.

Tabela 20  
**Distribuição da amostra por qual frequência já pensou em se demitir**

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Nunca	252	82,4%	82,4%
Frequentemente	45	14,7%	97,1%
Sempre	4	1,3%	98,4%
Dados ausentes	5	1,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A variável “11- Qual foi a última especialidade médica que o(a) Sr(a) consultou?” também foi padronizada, pois houve respostas em maiúsculas, minúsculas ou diferentes textos

para o mesmo sentido: “Cardiologista”, “Cardio” etc. Além disso, uma pessoa colocou o ano da consulta (2018), ao invés da especialidade. A especialidade “Clínica Geral” foi a mais utilizada (19,3%), seguida por “Ginecologia” (16%) e “Cardiologia” (8,2%).

Tabela 21

**Distribuição da amostra por última especialidade médica**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QTD</b>	<b>%</b>	<b>ACM</b>
Clínica geral	59	19,3%	19,3%
Ginecologia	49	16,0%	35,3%
Cardiologia	25	8,2%	43,5%
Ortopedia	24	7,8%	51,3%
Oftalmologista	18	5,9%	57,2%
Endocrinologista	17	5,6%	62,7%
Otorrinolaringologia	14	4,6%	67,3%
Demartologista	13	4,2%	71,6%
Urologia	13	4,2%	75,8%
Psiquiatra	10	3,3%	79,1%
Outros	53	17,3%	96,4%
Dados ausentes	11	3,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A maioria dos entrevistados pertence à unidade de Araxá (17,6%), seguida por Belo Horizonte, Campus I, com 17,3%.

Tabela 22

**Distribuição da amostra por unidade do CEFET**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>QTD</b>	<b>%</b>	<b>ACM</b>
Araxá	54	17,6%	17,6%
Timóteo	28	9,2%	26,8%
Contagem	17	5,6%	32,4%
Divinópolis	26	8,5%	40,8%
Curvelo	36	11,8%	52,6%
Nepomuceno	9	2,9%	55,6%
Varginha	24	7,8%	63,4%
Leopoldina	19	6,2%	69,6%
Belo Horizonte Campus I	53	17,3%	86,9%
Belo Horizonte Campus II	32	10,5%	97,4%
Dados ausentes	8	2,6%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	

*Nota.* QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Neste estudo foram analisadas as estimativas de média e desvio padrão, como sugere Malhotra (2007), com a intenção de prover um conhecimento prévio a respeito do estudo e antecipar problemas e soluções para distorções que possam ser identificadas. A Tabela 23 descreve esses resultados, em função das estatísticas básicas das escalas.

Tabela 23

**Análise descritiva dos dados**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>MÍN</b>	<b>MÁX</b>	<b>MÉD</b>	<b>DES</b>
CULT_COOP_01	1	5	3,2	1,1
CULT_COOP_02	1	5	3,4	1,2
CULT_COOP_03	1	5	3,4	1,2
CULT_COOP_04	1	5	3,3	1,1
CULT_COOP_05	1	5	3,5	1,2
CULT_COMPET_01	1	5	2,2	1,1
CULT_COMPET_02	1	5	2,6	1,2
CULT_COMPET_03	1	5	2,5	1,2
CULT_COMPET_04	1	5	1,8	1,0
CULT_COMPET_05	1	5	1,9	1,1
CULT_SATISF_01	1	5	2,7	1,1
CULT_SATISF_02	1	5	3,4	1,2
CULT_SATISF_03	1	5	2,3	1,1
CULT_SATISF_04	1	5	2,3	1,1
CULT_SATISF_05	1	5	2,2	1,1
CULT_INTEG_01	1	5	3,4	1,0
CULT_INTEG_02	1	5	3,2	1,0
CULT_INTEG_03	1	5	3,1	1,0
CULT_INTEG_04	1	5	3,9	0,9
CULT_INTEG_05	1	5	2,9	1,0
CULT_REC_01	1	5	2,1	1,1
CULT_REC_02	1	5	1,9	1,0
CULT_REC_03	1	5	1,7	1,0
CULT_REC_04	1	5	2,0	1,0
CULT_REC_05	1	5	1,6	0,9
CULT_PROMO_01	1	5	3,2	1,2
CULT_PROMO_02	1	5	2,1	1,1
CULT_PROMO_03	1	5	2,8	1,3
CULT_PROMO_04	1	5	3,4	1,1
CULT_PROMO_05	1	5	2,7	1,1
COMPART_VIS_GER_01	1	5	3,9	1,1
COMPART_VIS_GER_02	1	5	4,3	0,9
COMPART_VIS_GER_03	1	5	3,0	1,1
COMPART_VIS_GER_04	1	5	4,0	1,0
COMPART_VIS_GER_05	1	5	3,0	1,1
COMPART_VIS_EXIST_01	1	5	2,8	1,0
COMPART_VIS_EXIST_02	1	5	2,7	1,0
COMPAT_VIS_DOA_01	1	5	4,3	0,9
COMPAT_VIS_DOA_02	1	5	4,3	0,9
COMPAT_VIS_DOA_03	1	5	3,7	0,9
COMPAT_VIS_DOA_04	1	5	3,6	1,0
SATISF_COL_01	1	7	4,7	1,4
SATISF_COL_02	1	7	5,0	1,4
SATISF_COL_03	1	7	5,1	1,3
SATISF_COL_04	1	7	4,9	1,4
SATISF_COL_05	1	7	4,7	1,3
SATISF_SAL_01	1	7	4,8	1,4
SATISF_SAL_02	1	7	4,5	1,6
SATISF_SAL_03	1	7	4,3	1,7
SATISF_SAL_04	1	7	4,5	1,5
SATISF_SAL_05	1	7	4,5	1,6
SATISF_CHEF_01	1	7	5,2	1,4
SATISF_CHEF_02	1	7	4,8	1,4
SATISF_CHEF_03	1	7	5,3	1,3
SATISF_CHEF_04	1	7	5,4	1,3

VARIÁVEIS	MÍN	MÁX	MÉD	DES
SATISF_CHEF_05	1	7	5,3	1,4
SATISF_TRAB_01	1	7	5,1	1,4
SATISF_TRAB_02	1	7	5,0	1,3
SATISF_TRAB_03	1	7	5,3	1,2
SATISF_TRAB_04	1	7	4,9	1,3
SATISF_TRAB_05	1	7	4,7	1,5
SATISF_PROMO_01	1	7	4,3	1,6
SATISF_PROMO_02	1	7	4,2	1,6
SATISF_PROMO_03	1	7	3,9	1,6
SATISF_PROMO_04	1	7	4,0	1,7
SATISF_PROMO_05	1	7	4,0	1,6
MAT_LID_01	1	7	3,9	1,5
MAT_LID_02	1	7	3,8	1,6
MAT_LID_03	1	7	3,7	1,5
MAT_LID_04	1	7	4,4	1,6
MAT_LID_05	1	7	3,8	1,4
MAT_LID_06	1	7	3,7	1,5
MAT_PROC_01	1	7	4,0	1,5
MAT_PROC_02	1	7	4,1	1,4
MAT_PROC_03	1	7	4,2	1,4
MAT_PROC_04	1	7	4,1	1,6
MAT_PROC_05	1	7	4,4	1,5
MAT_PROC_06	1	7	4,3	1,5
MAT_PESSOA_01	1	7	4,8	1,6
MAT_PESSOA_02	1	7	4,1	1,6
MAT_PESSOA_03	1	7	3,4	1,7
MAT_PESSOA_04	1	7	3,6	1,8
MAT_PESSOA_05	1	7	3,6	1,6
MAT_PESSOA_06	1	7	4,2	1,6
MAT_TECNO_01	1	7	4,7	1,5
MAT_TECNO_02	1	7	4,5	1,6
MAT_TECNO_03	1	7	5,2	1,7
MAT_TECNO_04	1	7	5,5	1,6
MAT_TECNO_05	1	7	4,8	1,7
MAT_TECNO_06	1	7	4,4	1,8
MAT_CONHEC_01	1	7	4,2	1,7
MAT_CONHEC_02	1	7	3,9	1,6
			3mar	
			ques,	
MAT_CONHEC_03	1	7	8	1,6
MAT_CONHEC_04	1	7	3,6	1,6
MAT_CONHEC_05	1	7	3,7	1,6
MAT_CONHEC_06	1	7	3,7	1,5
MAT_INOVA_01	1	7	4,1	1,6
MAT_INOVA_02	1	7	3,9	1,5
MAT_INOVA_03	1	7	4,1	1,5
MAT_INOVA_04	1	7	4,3	1,6
MAT_INOVA_05	1	7	4,4	1,5
MAT_INOVA_06	1	7	4,3	1,6
MAT_RESULT_01	1	7	3,9	1,5
MAT_RESULT_02	1	7	3,9	1,5
MAT_RESULT_03	1	7	4,0	1,5
MAT_RESULT_04	1	7	3,9	1,5
MAT_RESULT_05	1	7	4,0	1,4
MAT_RESULT_06	1	7	4,0	1,5

*Nota.* O tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável; Média é a média aritmética da variável; DES é o desvio padrão da variável.

### 7.1.1 Outliers

Hair et al. (2014a) afirmaram que os outliers podem alterar as estimativas do estudo, já que são padrões de respostas diferentes quando relacionadas ao padrão das variáveis, sendo crucial avaliar e tratar esses casos, antes de iniciar a análise (Kline, 2005). Sendo assim, foi averiguado se algumas respostas surgiram de indivíduos que não pertencessem à população de interesse da pesquisa ou se pertenciam a grupos não significativos, de acordo com Tabachnick e Fidell (2007). Para isso, foi usada uma estimativa com valor Z entre  $\pm 2,58$ .

Tabela 24

#### Quantidade de outliers univariados

N. OUTLIERS	N. RESP	%	% ACM
0	213	69,6%	69,6%
1	38	12,4%	82,0%
2	23	7,5%	89,5%
3	16	5,2%	94,8%
4	5	1,6%	96,4%
5	2	0,7%	97,1%
6	3	1,0%	98,0%
7	2	0,7%	98,7%
9	3	1,0%	99,7%
15	1	0,3%	100,0%

*Nota.* N. *OUTLIERS* é o número de outliers encontrados; N. RESP é o número de questionários que trazem N outliers (exemplo, 213 questionários têm 0 outliers, mas 1 questionário traz 15 outliers) ; % é o percentual que N.RESP representa sobre o total de 306 questionários da amostra; % ACM é o percentual acumulado.

Deu-se início à identificação dos casos multivariados, com o método da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) dividida pelo número de graus de liberdade (que é igual ao número de variáveis na regressão multivariada). Segundo essa distância, os dados podem ser apontados como *outliers* multivariados, caso a razão do método de Mahalanobis seja maior que 2,5 (Hair et al., 2014a). Neste estudo, não foram encontrados *outliers* multivariados.

### 7.1.2 Avaliação da normalidade

Há uma premissa de que as variáveis seguem uma distribuição normal, na qual os dados teriam uma tendência a apresentar a maioria dos valores concentrados em torno da sua média, moda e mediana, enquanto os valores mais distantes dessa tendência central seriam menos comuns. Hair *et al.* (2014a) alegaram que é necessário verificar se os dados em estudo seguem

a distribuição teórica que lhes serviu de base, o que foi feito nesta etapa e pode ser visto na Tabela 25.

Tabela 25

**Análise da assimetria e curtose das variáveis**

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	$\chi^2$	SIG
CULT_COOP_01	-0,07	0,14	-0,48	0,63	-0,72	0,28	-2,57	0,01	6,76	0,03
CULT_COOP_02	-0,16	0,14	-1,14	0,25	<b>-1,00</b>	0,28	-3,61	<b>0,00</b>	14,10	<b>0,00</b>
CULT_COOP_03	-0,18	0,14	-1,26	0,21	<b>-1,01</b>	0,28	-3,65	<b>0,00</b>	14,66	<b>0,00</b>
CULT_COOP_04	-0,02	0,14	-0,13	0,90	-0,61	0,28	-2,19	0,03	4,73	0,09
CULT_COOP_05	-0,37	0,14	-2,63	<b>0,01</b>	-0,91	0,28	-3,28	<b>0,00</b>	17,46	<b>0,00</b>
CULT_COMPET_01	0,70	0,14	5,01	<b>0,00</b>	-0,03	0,28	-0,10	0,92	24,84	<b>0,00</b>
CULT_COMPET_02	0,40	0,14	2,88	<b>0,00</b>	-0,79	0,28	-2,86	<b>0,00</b>	16,28	<b>0,00</b>
CULT_COMPET_03	0,45	0,14	3,22	<b>0,00</b>	-0,74	0,28	-2,68	<b>0,01</b>	17,32	<b>0,00</b>
CULT_COMPET_04	<b>1,41</b>	0,14	10,13	<b>0,00</b>	<b>1,63</b>	0,28	5,85	<b>0,00</b>	135,37	<b>0,00</b>
CULT_COMPET_05	<b>1,23</b>	0,14	8,82	<b>0,00</b>	0,81	0,28	2,91	<b>0,00</b>	85,33	<b>0,00</b>
CULT_SATISF_01	0,26	0,14	1,90	0,06	-0,55	0,28	-1,98	0,05	7,43	0,02
CULT_SATISF_02	-0,37	0,14	-2,62	<b>0,01</b>	-0,72	0,28	-2,60	<b>0,01</b>	13,46	<b>0,00</b>
CULT_SATISF_03	0,48	0,14	3,41	<b>0,00</b>	-0,56	0,28	-2,00	0,04	15,47	<b>0,00</b>
CULT_SATISF_04	0,60	0,14	4,34	<b>0,00</b>	-0,11	0,28	-0,41	0,68	18,79	<b>0,00</b>
CULT_SATISF_05	0,73	0,14	5,26	<b>0,00</b>	0,01	0,28	0,05	0,96	27,44	<b>0,00</b>
CULT_INTEG_01	-0,36	0,14	-2,61	<b>0,01</b>	-0,33	0,28	-1,20	0,23	8,18	0,02
CULT_INTEG_02	-0,16	0,14	-1,14	0,25	-0,41	0,28	-1,47	0,14	3,41	0,18
CULT_INTEG_03	0,06	0,14	0,45	0,66	-0,31	0,28	-1,11	0,27	1,41	0,49
CULT_INTEG_04	-0,62	0,14	-4,49	<b>0,00</b>	0,30	0,28	1,09	0,28	21,09	<b>0,00</b>
CULT_INTEG_05	-0,02	0,14	-0,14	0,89	-0,51	0,28	-1,82	0,07	3,27	0,19
CULT_REC_01	0,73	0,14	5,22	<b>0,00</b>	-0,36	0,28	-1,28	0,20	28,64	<b>0,00</b>
CULT_REC_02	<b>1,02</b>	0,14	7,30	<b>0,00</b>	0,39	0,28	1,41	0,16	54,79	<b>0,00</b>
CULT_REC_03	<b>1,51</b>	0,14	10,83	<b>0,00</b>	<b>1,84</b>	0,28	6,61	<b>0,00</b>	159,17	<b>0,00</b>
CULT_REC_04	<b>1,01</b>	0,14	7,28	<b>0,00</b>	0,48	0,28	1,72	0,09	55,43	<b>0,00</b>
CULT_REC_05	<b>1,56</b>	0,14	11,17	<b>0,00</b>	<b>2,12</b>	0,28	7,65	<b>0,00</b>	181,23	<b>0,00</b>
CULT_PROMO_01	-0,18	0,14	-1,27	0,20	-0,91	0,28	-3,26	<b>0,00</b>	12,08	<b>0,00</b>
CULT_PROMO_02	0,77	0,14	5,50	<b>0,00</b>	-0,13	0,28	-0,48	0,63	30,17	<b>0,00</b>
CULT_PROMO_03	0,20	0,14	1,43	0,15	<b>-1,02</b>	0,28	-3,68	<b>0,00</b>	15,32	<b>0,00</b>
CULT_PROMO_04	-0,29	0,14	-2,07	0,04	-0,50	0,28	-1,81	0,07	7,47	0,02
CULT_PROMO_05	0,22	0,14	1,59	0,11	-0,67	0,28	-2,41	0,02	8,24	0,02
COMPART_VIS_GER_01	<b>-1,05</b>	0,14	-7,54	<b>0,00</b>	0,62	0,28	2,23	0,03	61,13	<b>0,00</b>
COMPART_VIS_GER_02	<b>-1,73</b>	0,14	-12,39	<b>0,00</b>	<b>3,05</b>	0,28	10,96	<b>0,00</b>	270,32	<b>0,00</b>
COMPART_VIS_GER_03	0,09	0,14	0,68	0,50	-0,73	0,28	-2,62	<b>0,01</b>	7,23	0,03
COMPART_VIS_GER_04	<b>-1,07</b>	0,14	-7,68	<b>0,00</b>	<b>1,00</b>	0,28	3,62	<b>0,00</b>	71,33	<b>0,00</b>
COMPART_VIS_GER_05	0,01	0,14	0,04	0,97	-0,60	0,28	-2,16	0,03	4,59	0,10
COMPART_VIS_EXIST_01	0,21	0,14	1,53	0,13	-0,61	0,28	-2,20	0,03	7,05	0,03
COMPART_VIS_EXIST_02	0,21	0,14	1,53	0,13	-0,43	0,28	-1,56	0,12	4,71	0,10
COMPAT_VIS_DOA_01	<b>-1,54</b>	0,14	-11,02	<b>0,00</b>	<b>2,63</b>	0,28	9,47	<b>0,00</b>	208,42	<b>0,00</b>
COMPAT_VIS_DOA_02	<b>-1,35</b>	0,14	-9,72	<b>0,00</b>	<b>1,97</b>	0,28	7,07	<b>0,00</b>	142,86	<b>0,00</b>
COMPAT_VIS_DOA_03	-0,46	0,14	-3,33	<b>0,00</b>	-0,14	0,28	-0,49	0,63	11,23	<b>0,00</b>
COMPAT_VIS_DOA_04	-0,37	0,14	-2,66	<b>0,01</b>	-0,17	0,28	-0,60	0,55	7,35	0,03
SATISF_COL_01	-0,35	0,14	-2,52	0,01	-0,37	0,28	-1,31	0,19	7,99	0,02
SATISF_COL_02	-0,50	0,14	-3,58	<b>0,00</b>	0,01	0,28	0,03	0,98	12,71	<b>0,00</b>
SATISF_COL_03	-0,63	0,14	-4,54	<b>0,00</b>	0,42	0,28	1,53	0,13	22,68	<b>0,00</b>
SATISF_COL_04	-0,54	0,14	-3,91	<b>0,00</b>	0,32	0,28	1,16	0,25	16,45	<b>0,00</b>

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	$\chi^2$	SIG
SATISF_COL_05	-0,23	0,14	-1,66	0,10	-0,26	0,28	-0,95	0,34	3,61	0,16
SATISF_SAL_01	-0,28	0,14	-1,99	0,05	-0,39	0,28	-1,42	0,16	5,91	0,05
SATISF_SAL_02	-0,26	0,14	-1,84	0,07	-0,67	0,28	-2,40	0,02	9,02	0,01
SATISF_SAL_03	-0,05	0,14	-0,38	0,70	-0,92	0,28	-3,30	<b>0,00</b>	10,84	<b>0,00</b>
SATISF_SAL_04	-0,29	0,14	-2,07	0,04	-0,42	0,28	-1,52	0,13	6,53	0,04
SATISF_SAL_05	-0,22	0,14	-1,60	0,11	-0,69	0,28	-2,49	0,01	8,62	0,01
SATISF_CHEF_01	-0,56	0,14	-4,00	<b>0,00</b>	-0,11	0,28	-0,39	0,70	16,03	<b>0,00</b>
SATISF_CHEF_02	-0,36	0,14	-2,61	<b>0,01</b>	-0,06	0,28	-0,22	0,82	6,78	0,03
SATISF_CHEF_03	-0,61	0,14	-4,37	<b>0,00</b>	0,33	0,28	1,19	0,23	20,34	<b>0,00</b>
SATISF_CHEF_04	-0,63	0,14	-4,51	<b>0,00</b>	0,17	0,28	0,63	0,53	20,54	<b>0,00</b>
SATISF_CHEF_05	-0,67	0,14	-4,84	<b>0,00</b>	0,01	0,28	0,02	0,98	23,23	<b>0,00</b>
SATISF_TRAB_01	-0,55	0,14	-3,97	<b>0,00</b>	0,01	0,28	0,03	0,97	15,60	<b>0,00</b>
SATISF_TRAB_02	-0,35	0,14	-2,49	0,01	0,00	0,28	-0,01	0,99	6,16	0,05
SATISF_TRAB_03	-0,42	0,14	-3,04	<b>0,00</b>	0,27	0,28	0,97	0,33	10,08	<b>0,01</b>
SATISF_TRAB_04	-0,44	0,14	-3,19	<b>0,00</b>	0,15	0,28	0,56	0,58	10,37	<b>0,01</b>
SATISF_TRAB_05	-0,45	0,14	-3,21	<b>0,00</b>	-0,23	0,28	-0,83	0,41	10,86	<b>0,00</b>
SATISF_PROMO_01	-0,23	0,14	-1,62	0,10	-0,28	0,28	-1,01	0,31	3,61	0,16
SATISF_PROMO_02	-0,14	0,14	-0,98	0,33	-0,32	0,28	-1,14	0,26	2,22	0,33
SATISF_PROMO_03	-0,14	0,14	-1,04	0,30	-0,44	0,28	-1,57	0,12	3,48	0,18
SATISF_PROMO_04	-0,07	0,14	-0,53	0,60	-0,48	0,28	-1,71	0,09	3,16	0,21
SATISF_PROMO_05	-0,19	0,14	-1,36	0,17	-0,29	0,28	-1,04	0,30	2,91	0,23
MAT_LID_01	0,07	0,14	0,54	0,59	-0,51	0,28	-1,85	0,06	3,64	0,16
MAT_LID_02	0,08	0,14	0,59	0,56	-0,61	0,28	-2,20	0,03	5,12	0,08
MAT_LID_03	0,16	0,14	1,13	0,26	-0,45	0,28	-1,63	0,10	3,89	0,14
MAT_LID_04	-0,18	0,14	-1,31	0,19	-0,63	0,28	-2,27	0,02	6,76	0,03
MAT_LID_05	-0,01	0,14	-0,04	0,97	-0,43	0,28	-1,54	0,12	2,34	0,31
MAT_LID_06	0,01	0,14	0,04	0,97	-0,55	0,28	-1,99	0,05	3,89	0,14
MAT_PROC_01	-0,10	0,14	-0,73	0,47	-0,37	0,28	-1,32	0,19	2,24	0,33
MAT_PROC_02	0,01	0,14	0,04	0,97	-0,24	0,28	-0,88	0,38	0,76	0,68
MAT_PROC_03	-0,11	0,14	-0,78	0,43	-0,40	0,28	-1,45	0,15	2,66	0,26
MAT_PROC_04	-0,26	0,14	-1,83	0,07	-0,58	0,28	-2,08	0,04	7,60	0,02
MAT_PROC_05	-0,22	0,14	-1,61	0,11	-0,32	0,28	-1,13	0,26	3,84	0,15
MAT_PROC_06	-0,30	0,14	-2,13	0,03	-0,34	0,28	-1,23	0,22	5,98	0,05
MAT_PESSOA_01	-0,53	0,14	-3,81	<b>0,00</b>	-0,40	0,28	-1,45	0,15	16,47	<b>0,00</b>
MAT_PESSOA_02	-0,07	0,14	-0,53	0,59	-0,76	0,28	-2,73	<b>0,01</b>	7,63	0,02
MAT_PESSOA_03	0,25	0,14	1,77	0,08	-0,73	0,28	-2,64	<b>0,01</b>	9,94	<b>0,01</b>
MAT_PESSOA_04	0,11	0,14	0,81	0,42	-0,88	0,28	-3,18	<b>0,00</b>	10,58	<b>0,01</b>
MAT_PESSOA_05	0,08	0,14	0,55	0,58	-0,65	0,28	-2,33	0,02	5,62	0,06
MAT_PESSOA_06	-0,24	0,14	-1,71	0,09	-0,56	0,28	-2,02	0,04	6,94	0,03
MAT_TECNO_01	-0,45	0,14	-3,24	<b>0,00</b>	-0,40	0,28	-1,44	0,15	12,43	<b>0,00</b>
MAT_TECNO_02	-0,30	0,14	-2,16	0,03	-0,45	0,28	-1,64	0,10	7,25	0,03
MAT_TECNO_03	-0,75	0,14	-5,38	<b>0,00</b>	-0,34	0,28	-1,24	0,22	30,21	<b>0,00</b>
MAT_TECNO_04	-0,96	0,14	-6,92	<b>0,00</b>	0,13	0,28	0,46	0,64	47,68	<b>0,00</b>
MAT_TECNO_05	-0,57	0,14	-4,10	<b>0,00</b>	-0,50	0,28	-1,80	0,07	19,83	<b>0,00</b>
MAT_TECNO_06	-0,29	0,14	-2,11	0,03	<b>-1,00</b>	0,28	-3,61	<b>0,00</b>	17,28	<b>0,00</b>
MAT_CONHEC_01	-0,16	0,14	-1,12	0,26	-0,66	0,28	-2,36	0,02	6,74	0,03
MAT_CONHEC_02	-0,05	0,14	-0,35	0,73	-0,53	0,28	-1,92	0,06	3,74	0,15
MAT_CONHEC_03	-0,06	0,14	-0,44	0,66	-0,72	0,28	-2,58	<b>0,01</b>	6,73	0,03
MAT_CONHEC_04	-0,02	0,14	-0,13	0,90	-0,78	0,28	-2,81	<b>0,00</b>	7,80	0,02
MAT_CONHEC_05	0,01	0,14	0,09	0,92	-0,77	0,28	-2,78	<b>0,01</b>	7,60	0,02
MAT_CONHEC_06	-0,01	0,14	-0,09	0,92	-0,30	0,28	-1,08	0,28	1,15	0,56
MAT_INOVA_01	-0,20	0,14	-1,42	0,16	-0,69	0,28	-2,49	0,01	8,11	0,02

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	$\chi^2$	SIG
MAT_INOVA_02	0,01	0,14	0,06	0,95	-0,36	0,28	-1,31	0,19	1,70	0,43
MAT_INOVA_03	-0,04	0,14	-0,31	0,76	-0,37	0,28	-1,33	0,18	1,84	0,40
MAT_INOVA_04	-0,33	0,14	-2,38	0,02	-0,43	0,28	-1,54	0,12	7,93	0,02
MAT_INOVA_05	-0,31	0,14	-2,24	0,03	-0,43	0,28	-1,55	0,12	7,33	0,03
MAT_INOVA_06	-0,27	0,14	-1,93	0,05	-0,52	0,28	-1,87	0,06	7,11	0,03
MAT_RESULT_01	-0,15	0,14	-1,06	0,29	-0,27	0,28	-0,97	0,33	2,04	0,36
MAT_RESULT_02	-0,18	0,14	-1,29	0,20	-0,35	0,28	-1,26	0,21	3,21	0,20
MAT_RESULT_03	-0,09	0,14	-0,63	0,53	-0,33	0,28	-1,18	0,24	1,78	0,41
MAT_RESULT_04	-0,11	0,14	-0,80	0,42	-0,37	0,28	-1,34	0,18	2,39	0,30
MAT_RESULT_05	-0,17	0,14	-1,21	0,22	-0,22	0,28	-0,79	0,43	2,07	0,36
MAT_RESULT_06	-0,10	0,14	-0,72	0,47	-0,24	0,28	-0,87	0,38	1,26	0,53

*Nota.* O valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

Do total de 108 variáveis, 31 apresentaram assimetria significativa (isto é, com médias elevadas), sendo 11 valores com assimetria fora do limite de  $\pm 1$ , o que é considerado um desvio expressivo nesse parâmetro (Muthen; Kaplan, 1992). Ainda do total de 108 variáveis, 76 apresentaram assimetria negativa e 32 assimetria positiva.

Dentro dos valores apresentados em curtose, 12 apresentaram curtose significativa, sendo que 11 indicadores ficaram fora dos limites de  $\pm 1$ . Em relação ao teste Jarque-Bera de normalidade, observou-se que 47 variáveis foram significativas (43,5%), demonstrando um desvio sistemático da normalidade dos indicadores. Portanto as análises dos parâmetros normais de assimetria e curtose na Tabela 25 demonstram que parte expressiva das variáveis apresenta desvios da normalidade. Portanto os desvios sugerem a aplicação de um método de estimação resistente a desvio da normalidade, tal como a estimação PLS.

### 7.1.3 Análise de linearidade

As técnicas em que se fundamentam as análises de correlações partem da premissa de que o relacionamento entre as variáveis é linear, considerando o coeficiente de *Pearson* como um índice do grau de ajuste linear entre as variáveis. Assim, este tópico tem como objetivo analisar esse comportamento e testar a linearidade dos relacionamentos dos indicadores, por meio da significância dessa estimativa de *Pearson*. Na matriz que continha 5.778 correlações não redundantes, um total de 5.004 (87%) das estimativas foram positivas, significativas e superiores a 0,11. Outras 38 (0,66%) foram negativas, significativas e inferiores a -0,11. Portanto um total de 5.042 correlações, ou seja, 87% delas foram significativas em nível de 5% bicaudal, o que atesta aderência considerável à linearidade dos indicadores propostos.

Segundo Kline (2005), há um potencial para a repetição na base de dados quando são verificadas correlações elevadas entre as variáveis. Para evitar que isso ocorra, é necessário analisar se existem correlações acima de 0,90 em termos absolutos. A multicolinearidade pode ser observada mais facilmente na Tabela 26, onde se vê que somente os indicadores SATISF\_CHEF\_04 (11,10) e SATISF\_PROMO\_04 (10,27) apresentam medidas de inflação da variância (tolerância e VIF) superiores aos limites de 10, mas optou-se por manter as variáveis porque não extrapolaram muito o limite de 10.

Tabela 26

**Análise de multicolinearidade**

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
CULT_COOP_01	0,34	2,95
CULT_COOP_02	0,19	5,21
CULT_COOP_03	0,22	4,45
CULT_COOP_04	0,24	4,09
CULT_COOP_05	0,30	3,33
CULT_COMPET_01	0,37	2,69
CULT_COMPET_02	0,37	2,69
CULT_COMPET_03	0,37	2,74
CULT_COMPET_04	0,30	3,29
CULT_COMPET_05	0,29	3,39
CULT_SATISF_01	0,33	2,99
CULT_SATISF_02	0,33	2,99
CULT_SATISF_03	0,25	4,04
CULT_SATISF_04	0,22	4,46
CULT_SATISF_05	0,25	4,04
CULT_INTEG_01	0,33	3,06
CULT_INTEG_02	0,27	3,65
CULT_INTEG_03	0,28	3,57
CULT_INTEG_04	0,43	2,33
CULT_INTEG_05	0,54	1,87
CULT_REC_01	0,30	3,37
CULT_REC_02	0,24	4,10
CULT_REC_03	0,33	3,08
CULT_REC_04	0,34	2,91
CULT_REC_05	0,30	3,35
CULT_PROMO_01	0,40	2,47
CULT_PROMO_02	0,50	2,01
CULT_PROMO_03	0,43	2,32
CULT_PROMO_04	0,32	3,09
CULT_PROMO_05	0,30	3,34
COMPART_VIS_GER_01	0,39	2,59
COMPART_VIS_GER_02	0,28	3,58
COMPART_VIS_GER_03	0,30	3,33
COMPART_VIS_GER_04	0,38	2,60
COMPART_VIS_GER_05	0,29	3,46
COMPART_VIS_EXIST_01	0,19	5,30

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
COMPART_VIS_EXIST_02	0,23	4,30
COMPAT_VIS_DOA_01	0,27	3,65
COMPAT_VIS_DOA_02	0,29	3,42
COMPAT_VIS_DOA_03	0,20	5,07
COMPAT_VIS_DOA_04	0,19	5,33
SATISF_COL_01	0,25	4,03
SATISF_COL_02	0,13	7,78
SATISF_COL_03	0,15	6,86
SATISF_COL_04	0,29	3,42
SATISF_COL_05	0,22	4,45
SATISF_SAL_01	0,21	4,71
SATISF_SAL_02	0,18	5,58
SATISF_SAL_03	0,19	5,13
SATISF_SAL_04	0,13	7,81
SATISF_SAL_05	0,15	6,76
SATISF_CHEF_01	0,39	2,54
SATISF_CHEF_02	0,23	4,33
SATISF_CHEF_03	0,11	9,47
SATISF_CHEF_04	0,09	<b>11,10</b>
SATISF_CHEF_05	0,19	5,39
SATISF_TRAB_01	0,24	4,19
SATISF_TRAB_02	0,24	4,11
SATISF_TRAB_03	0,23	4,30
SATISF_TRAB_04	0,26	3,82
SATISF_TRAB_05	0,27	3,74
SATISF_PROMO_01	0,20	5,05
SATISF_PROMO_02	0,20	5,08
SATISF_PROMO_03	0,12	8,24
SATISF_PROMO_04	0,10	<b>10,27</b>
SATISF_PROMO_05	0,16	6,11
MAT_LID_01	0,21	4,75
MAT_LID_02	0,16	6,12
MAT_LID_03	0,25	4,01
MAT_LID_04	0,34	2,94
MAT_LID_05	0,28	3,63
MAT_LID_06	0,21	4,83
MAT_PROC_01	0,24	4,11
MAT_PROC_02	0,25	3,95
MAT_PROC_03	0,24	4,11
MAT_PROC_04	0,21	4,73
MAT_PROC_05	0,17	5,83
MAT_PROC_06	0,17	5,91
MAT_PESSOA_01	0,28	3,58
MAT_PESSOA_02	0,25	3,99
MAT_PESSOA_03	0,18	5,71
MAT_PESSOA_04	0,21	4,81
MAT_PESSOA_05	0,21	4,69
MAT_PESSOA_06	0,25	3,95
MAT_TECNO_01	0,22	4,51
MAT_TECNO_02	0,22	4,50

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
MAT_TECNO_03	0,30	3,29
MAT_TECNO_04	0,22	4,49
MAT_TECNO_05	0,31	3,22
MAT_TECNO_06	0,22	4,59
MAT_CONHEC_01	0,22	4,51
MAT_CONHEC_02	0,22	4,62
MAT_CONHEC_03	0,22	4,59
MAT_CONHEC_04	0,29	3,47
MAT_CONHEC_05	0,20	5,13
MAT_CONHEC_06	0,22	4,52
MAT_INOVA_01	0,24	4,21
MAT_INOVA_02	0,22	4,49
MAT_INOVA_03	0,32	3,15
MAT_INOVA_04	0,26	3,81
MAT_INOVA_05	0,28	3,63
MAT_INOVA_06	0,25	3,96
MAT_RESULT_01	0,19	5,32
MAT_RESULT_02	0,20	5,08
MAT_RESULT_03	0,17	5,84
MAT_RESULT_04	0,11	8,73
MAT_RESULT_05	0,12	8,46
MAT_RESULT_06	0,22	4,51

*Nota.* O valor TOLERÂNCIA indica a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das demais variáveis explicativas; VIF (*Variance Inflation Factor*) mede o quanto a variância é inflacionada por sua colinearidade.

#### 7.1.4 Qualidade da mensuração

Nesta etapa, o objetivo foi tornar evidentes as medidas, de acordo com os processos usualmente aceitos nas Ciências Sociais (Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003; Costa, 2011). Observando-se tais critérios, foi assegurado que os instrumentos de coleta de dados empregados no estudo são confiáveis e válidos.

A qualidade da mensuração foi verificada por meio da avaliação da dimensionalidade das medidas, aplicando o critério sugerido por Gerbing e Anderson (1988), ou seja, pela aplicação da avaliação da análise fatorial exploratória com extração por componentes principais. Foi aplicada a premissa na qual o número de fatores extraídos com autovalores superiores a 1 corresponderia ao número de dimensões existentes em uma escala.

Obteve-se a confirmação de uma única dimensão para quase todos os construtos, à exceção de *Maturidade do conhecimento – Tecnologia, Compartilhamento do Conhecimento - Visões para Doação de Conhecimento e Recebimento de Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento - Visões Gerais para o Compartilhamento de Conhecimento.*

Tabela 27

**Análise fatorial do construto Cultura Organizacional – profissionalismo cooperativo ordenado por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Cultura organizacional - Profissionalismo cooperativo	15 - O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	CULT_COOP_02	0,90	
	16 - O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude	CULT_COOP_03	0,87	
	17 - A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como grande valor	CULT_COOP_04	0,86	
	18 - Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	CULT_COOP_05	0,78	
	14 - A preocupação do servidor com a qualidade de vida é bem vista	CULT_COOP_01	0,78	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 28

**Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - profissionalismo competitivo ordenadas por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Cultura organizacional - Profissionalismo competitivo	23 - A competição é vista como indispensável à obtenção dos bons resultados	CULT_COMPET_05	0,76	
	22 - A competição é valorizada, mesmo que não sadia, porque o objetivo maior da instituição é produtividade e lucro	CULT_COMPET_04	0,75	
	20 - A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	CULT_COMPET_02	0,73	
	21 - O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na instituição	CULT_COMPET_03	0,72	
	19 - Somente bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar	CULT_COMPET_01	0,69	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 29

**Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - satisfação e bem-estar dos empregados ordenados por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Cultura organizacional - Satisfação e bem estar	26 - Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	CULT_SATISF_03	0,84	

27 - Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos	CULT_SATISF_04	0,84	
28 - Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados	CULT_SATISF_05	0,81	
24 - As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da instituição	CULT_SATISF_01	0,71	
25 - Investe-se no crescimento profissional dos servidores	CULT_SATISF_02	0,64	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 30

**Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - integração externa ordenada por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Cultura organizacional - Integração externa	31 - O acompanhamento e o atendimento das necessidades são feitos constantemente	CULT_INTEG_03	0,81	
	30 - Persegue-se a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer os estudantes	CULT_INTEG_02	0,81	
	29 - O atendimento às necessidades do estudante é uma das metas mais importantes	CULT_INTEG_01	0,76	
	33 - As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	CULT_INTEG_05	0,60	
	32 - Mantêm-se relações amigáveis com os estudantes	CULT_INTEG_04	0,59	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 31

**Análise fatorial do construto Cultura organizacional - recompensa e treinamento ordenados por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Cultura organizacional - Recompensa e treinamento	35 - Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	CULT_REC_02	0,84	
	38 - Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas	CULT_REC_05	0,83	
	34 - Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	CULT_REC_01	0,78	
	36 - Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores	CULT_REC_03	0,77	
	37 - As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade	CULT_REC_04	0,76	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 32

**Análise fatorial do construto Cultura Organizacional - promoção do relacionamento interpessoal por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Cultura organizacional - Promoção do relacionamento interpessoal	43 - Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família	CULT_PROMO_05	0,78	
	42 - As relações entre servidores e membros de alto escalão são cordiais e amigáveis	CULT_PROMO_04	0,78	
	41 - É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores	CULT_PROMO_03	0,70	
	39 - Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diferentes diretores	CULT_PROMO_01	0,67	
	40 - Os chefes imediatos são como pais para os servidores	CULT_PROMO_02	0,62	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 33

**Análise fatorial do construto Compartilhamento do Conhecimento - visões gerais para o compartilhamento de conhecimento por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Subdimensão 01	45 - Eu acho que o compartilhamento de conhecimento é importante para o sucesso de um sistema de ensino	COMPART_VIS_GER_02	0,94	
	44 - Eu acho que o conhecimento é o fator mais importante em um sistema de ensino	COMPART_VIS_GER_01	0,82	
	47 - O compartilhamento de conhecimento permitirá que a instituição tenha uma vantagem competitiva	COMPART_VIS_GER_04	0,58	
Subdimensão 02	48 - Existe uma consciência crescente do benefício do compartilhamento na instituição	COMPART_VIS_GER_05		0,94
	46 - Eu acho que a importância do compartilhamento de conhecimento é claramente comunicada na instituição	COMPART_VIS_GER_03		0,78

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

A diferença da subdimensão 02 pode dever-se ao fato de os servidores, por si só, notarem a importância do ato de compartilhar o conhecimento, porém não enxergam que a Instituição perceba essa importância da mesma forma, visto não acharem que essa prática é bem comunicada na Instituição, tampouco que exista plena consciência desse benefício, estando novamente de acordo com os resultados encontrados por Sandhu et al. (2011).

Tabela 34

**Análise fatorial do construto Compartilhamento do Conhecimento - visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Compartilhamento do conhecimento - Visões para existência de	49 - A instituição adota uma cultura de compartilhamento de conhecimento	COMPART_VIS_EXIST_01	0,93	

estratégia de compartilhamento de conhecimento	50 - Existe uma clara estratégia de compartilhamento de conhecimento na instituição	COMPART_VIS_EXIST_02	0,93	
--	---	----------------------	------	--

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 35

### **Análise fatorial do Compartilhamento do Conhecimento - visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Subdimensão 01	54 - Meus colegas estão dispostos a trocar ideias e conhecimentos fora do escopo de trabalho comigo.	COMPAT_VIS_DOA_04	0,96	
	53 - Meus colegas estão dispostos a compartilhar informações relacionadas ao trabalho comigo.	COMPAT_VIS_DOA_03	0,94	
Subdimensão 02	51 - Estou disposto a compartilhar os conhecimentos relacionados ao trabalho quando exigido pelos meus colegas.	COMPAT_VIS_DOA_01		0,93
	52 - Estou disposto a trocar ideias e conhecimentos fora do escopo de trabalho com meus colegas.	COMPAT_VIS_DOA_02		0,88

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

A diferença encontrada na subdimensão 02 pode estar relacionada ao fato de os servidores estarem dispostos a compartilhar seu conhecimento, mas não perceberem a mesma disposição por parte dos colegas de trabalho, o que corrobora os resultados encontrados por Sandhu et al. (2011).

Tabela 36

### **Análise fatorial do construto Satisfação no Trabalho - satisfação com os colegas por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Satisfação no trabalho - Satisfação com os colegas	56 - Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	SATISF_COL_02	0,93	
	57 - Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	SATISF_COL_03	0,92	
	59 - Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	SATISF_COL_05	0,82	
	58 - Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho	SATISF_COL_04	0,82	
	55 - Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	SATISF_COL_01	0,80	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 37

### **Análise fatorial do construto Satisfação no Trabalho - satisfação com o salário por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Satisfação no trabalho - Satisfação com o salário	63 - Com a quantidade de dinheiro que eu recebo dessa empresa ao final de cada mês	SATISF_SAL_04	0,91	

64 - Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	SATISF_SAL_05	0,90	
61 - Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	SATISF_SAL_02	0,89	
62 - Com o meu salário comparado ao custo de vida	SATISF_SAL_03	0,87	
60 - Com o meu salário comparado ao meu trabalho	SATISF_SAL_01	0,83	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 38

### **Análise fatorial do construto Satisfação no Trabalho - satisfação com o chefe por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Satisfação no trabalho - Satisfação com o chefe	67 - Com o entendimento entre mim e o meu chefe	SATISF_CHEF_03	0,93	
	68 - Com a maneira como meu chefe me trata	SATISF_CHEF_04	0,92	
	69 - Com a capacidade profissional do meu chefe	SATISF_CHEF_05	0,84	
	66 - Com o interesse do chefe pelo meu trabalho	SATISF_CHEF_02	0,82	
	65 - O atendimento às necessidades do estudante é umas das metas mais importantes	SATISF_CHEF_01	0,63	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 39

### **Análise fatorial da Satisfação no Trabalho - satisfação com a natureza do meu trabalho por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Satisfação no trabalho - Satisfação com a natureza do meu trabalho	71 - Com a capacidade de o meu trabalho me absorver	SATISF_TRAB_02	0,85	
	72 - Com a capacidade de fazer o tipo de trabalho que faço	SATISF_TRAB_03	0,84	
	74 - Com a variedade de tarefas que realizo	SATISF_TRAB_05	0,82	
	73 - Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	SATISF_TRAB_04	0,81	
	70 - Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	SATISF_TRAB_01	0,79	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 40

### **Análise fatorial Satisfação no Trabalho - satisfação com as promoções por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Satisfação no trabalho - Satisfação com as promoções	78 - Com as oportunidades de ser promovido nesta instituição	SATISF_PROMO_04	0,93	
	77 - Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal	SATISF_PROMO_03	0,91	

79 - Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta instituição	SATISF_PROMO_05	0,89	
76 - Com as garantias que a instituição oferece a quem é promovido	SATISF_PROMO_02	0,87	
75 - Com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição	SATISF_PROMO_01	0,83	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 41

### Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - liderança em gestão do conhecimento por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Maturidade do conhecimento - Liderança em gestão do conhecimento	81 - Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de gestão do conhecimento na instituição (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor-chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).	MAT_LID_02	0,88	
	80 - A instituição compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de gestão do conhecimento, fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da instituição.	MAT_LID_01	0,83	
	84 - A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo, ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	MAT_LID_05	0,80	
	82 - Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento.	MAT_LID_03	0,80	
	85 - A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	MAT_LID_06	0,72	
	83 - A instituição tem política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	MAT_LID_04	0,68	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 42

### Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - processo por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Maturidade do conhecimento - Processo	88 - Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na instituição, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	MAT_PROC_03	0,84	
	90 - A instituição implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos-chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da instituição.	MAT_PROC_05	0,83	

89 - A instituição tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	MAT_PROC_04	0,82	
91 - A instituição avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	MAT_PROC_06	0,82	
87 - A instituição modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos-chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	MAT_PROC_02	0,81	
86 - A instituição define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à instituição vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da instituição.	MAT_PROC_01	0,73	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 43

### Análise fatorial Maturidade do Conhecimento – pessoas por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Maturidade do conhecimento - Pessoas	94 - A instituição adota processos formais de <i>mentoring coaching</i> e tutoria.	MAT_PESSOA_03	0,84	
	96 - A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	MAT_PESSOA_05	0,84	
	95 - A instituição conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	MAT_PESSOA_04	0,83	
	93 - A instituição dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos funcionários/servidores da instituição.	MAT_PESSOA_02	0,78	
	97 - A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	MAT_PESSOA_06	0,67	
	92 - Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	MAT_PESSOA_01	0,62	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 44

### Análise fatorial do Maturidade do Conhecimento - tecnologia por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Subdimensão 01	101 - Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico.	MAT_TECNO_04	0,95	

	100 - Todas as pessoas da instituição têm acesso ao computador.	MAT_TECNO_03	0,84	
	102 - As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	MAT_TECNO_05	0,62	
Subdimensão 02	98 - A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a instituição com a estrutura necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento.	MAT_TECNO_01		-0,94
	99 - A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da instituição.	MAT_TECNO_02		-0,91
	103 - A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.	MAT_TECNO_06		-0,45

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 45

### **Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - processos de conhecimento por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Maturidade do conhecimento - Processos de conhecimento	108 - A instituição compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho.	MAT_CONHEC_05	0,86	
	106 - O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.	MAT_CONHEC_03	0,85	
	105 - A instituição conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.	MAT_CONHEC_02	0,83	
	107 - O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição é retido.	MAT_CONHEC_04	0,79	
	109 - As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	MAT_CONHEC_06	0,77	
	104 - A instituição tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	MAT_CONHEC_01	0,70	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 46

### **Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - aprendizagem e inovação por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Maturidade do conhecimento - Aprendizagem e inovação	111 - A instituição considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.	MAT_INOVA_02	0,81	
	113 - As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela instituição.	MAT_INOVA_04	0,80	

112 - Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da instituição.	MAT_INOVA_03	0,77	
110 - A instituição articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.	MAT_INOVA_01	0,77	
114 - As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	MAT_INOVA_05	0,75	
115 - As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.	MAT_INOVA_06	0,74	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Tabela 47

**Análise fatorial Maturidade do Conhecimento - resultados da gestão do conhecimento por carga**

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Maturidade do conhecimento - Resultados da gestão do conhecimento	119 - A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.	MAT_RESULT_04	0,91	
	118 - A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	MAT_RESULT_03	0,88	
	120 - A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	MAT_RESULT_05	0,87	
	117 - São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados da instituição.	MAT_RESULT_02	0,82	
	121 - A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados nos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	MAT_RESULT_06	0,80	
	116 - A instituição possui um histórico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	MAT_RESULT_01	0,77	

*Nota.* G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Outros critérios foram analisados para verificar a qualidade da solução. São eles:

- medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) superior a 0,70 (com mínimo aceitável de 0,60);
- variância extraída (VE) superior 50% (o nível desejável deve ser superior a 60%);
- comunalidades superando a marca de 0,40.

Nota-se na Tabela 48 que as escalas são adequadas à análise, com variância explicada, KMO e comunalidades superiores ao mínimo desejável, o que demonstra a existência de condições favoráveis à aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Tabachnick; Fidell, 2007), mas foram necessários alguns ajustes e exclusões de variáveis.

As dimensões *Cultura Organizacional - Profissionalismo competitivo*, *Cultura Organizacional - Satisfação e bem-estar dos empregados*, *Cultura Organizacional - Integração externa*, *Cultura Organizacional - Promoção do relacionamento interpessoal*, *Maturidade do Conhecimento – Pessoas*, *Maturidade do Conhecimento – Tecnologia*, *Maturidade do Conhecimento - Processos de conhecimento* e *Maturidade do Conhecimento - Aprendizagem e inovação* obtiveram uma variância extraída inferior ao que seria desejável (60%), mas todas superiores ao mínimo aceitável (50%).

As dimensões *Compartilhamento do Conhecimento - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento* e *Compartilhamento do Conhecimento - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento* obtiveram um KMO de 0,50, ou seja, muito abaixo do nível aceitável de 0,60, mas foram mantidas porque podem ser validadas em etapas posteriores. Esse nível abaixo de 0,60 pode dever-se ao fato de que os servidores não têm acesso a todas as informações.

As seguintes variáveis obtiveram um nível de comunalidade inferior ao mínimo aceitável e, por isso, foram excluídas de todos os modelos, *CULT\_INTEG\_05* (0,35), *CULT\_INTEG\_04* (0,34), *CULT\_PROMO\_02* (0,38), *COMPART\_VIS\_GER\_04* (0,33), *MAT\_PESSOA\_01* (0,38), *MAT\_TECNO\_05* (0,38) e *MAT\_TECNO\_06* (0,20).

Tabela 48

**Resumos das análises fatoriais das escalas**

Indicador	Carga	Comunalidade	KMO	Percentual de Variância Extraída (VE)
CULT_COOP_02	0,90	0,81	0,87	70,63%
CULT_COOP_03	0,87	0,75		
CULT_COOP_04	0,86	0,74		
CULT_COOP_05	0,78	0,62		
CULT_COOP_01	0,78	0,61		
CULT_COMPET_05	0,76	0,58	0,73	53,18%
CULT_COMPET_04	0,75	0,56		
CULT_COMPET_02	0,73	0,53		
CULT_COMPET_03	0,72	0,51		
CULT_COMPET_01	0,69	0,48		

<b>Indicador</b>	<b>Carga</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>KMO</b>	<b>Percentual de Variância Extraída (VE)</b>
CULT_SATISF_03	0,84	0,71		
CULT_SATISF_04	0,84	0,71		
CULT_SATISF_05	0,81	0,65	0,78	59,54%
CULT_SATISF_01	0,71	0,50		
CULT_SATISF_02	0,64	0,41		
CULT_INTEG_03	0,81	0,66		
CULT_INTEG_02	0,81	0,66		
CULT_INTEG_01	0,76	0,58	0,74	51,97%
CULT_INTEG_05	0,60	0,35		
CULT_INTEG_04	0,59	0,34		
CULT_REC_02	0,84	0,70		
CULT_REC_05	0,83	0,68		
CULT_REC_01	0,78	0,61	0,82	63,10%
CULT_REC_03	0,77	0,59		
CULT_REC_04	0,76	0,58		
CULT_PROMO_05	0,78	0,61		
CULT_PROMO_04	0,78	0,60		
CULT_PROMO_03	0,70	0,49	0,75	50,80%
CULT_PROMO_01	0,67	0,45		
CULT_PROMO_02	0,62	0,38		
COMPART_VIS_GER_02	0,94	0,88		
COMPART_VIS_GER_01	0,82	0,68		
COMPART_VIS_GER_04	0,58	0,33	0,60	70,44%
COMPART_VIS_GER_05	0,94	0,88		
COMPART_VIS_GER_03	0,78	0,61		
COMPART_VIS_EXIST_01	0,93	0,86		
COMPART_VIS_EXIST_02	0,93	0,86	0,50	86,35%
COMPAT_VIS_DOA_04	0,96	0,92		
COMPAT_VIS_DOA_03	0,94	0,89		
COMPAT_VIS_DOA_01	0,93	0,87	0,50	86,68%
COMPAT_VIS_DOA_02	0,88	0,78		
SATISF_COL_02	0,93	0,87		
SATISF_COL_03	0,92	0,84		
SATISF_COL_05	0,82	0,68	0,85	73,90%
SATISF_COL_04	0,82	0,67		
SATISF_COL_01	0,80	0,65		
SATISF_SAL_04	0,91	0,83		
SATISF_SAL_05	0,90	0,81		
SATISF_SAL_02	0,89	0,79	0,85	77,34%
SATISF_SAL_03	0,87	0,75		
SATISF_SAL_01	0,83	0,69		
SATISF_CHEF_03	0,93	0,86	0,78	69,67%

<b>Indicador</b>	<b>Carga</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>KMO</b>	<b>Percentual de Variância Extraída (VE)</b>
SATISF_CHEF_04	0,92	0,85		
SATISF_CHEF_05	0,84	0,70		
SATISF_CHEF_02	0,82	0,68		
SATISF_CHEF_01	0,63	0,40		
SATISF_TRAB_02	0,85	0,72		
SATISF_TRAB_03	0,84	0,70		
SATISF_TRAB_05	0,82	0,67	0,81	67,64%
SATISF_TRAB_04	0,81	0,66		
SATISF_TRAB_01	0,79	0,63		
SATISF_PROMO_04	0,93	0,86		
SATISF_PROMO_03	0,91	0,82		
SATISF_PROMO_05	0,89	0,79	0,85	78,50%
SATISF_PROMO_02	0,87	0,77		
SATISF_PROMO_01	0,83	0,69		
MAT_LID_02	0,88	0,77		
MAT_LID_01	0,83	0,69		
MAT_LID_05	0,80	0,63	0,82	61,93%
MAT_LID_03	0,80	0,63		
MAT_LID_06	0,72	0,53		
MAT_LID_04	0,68	0,46		
MAT_PROC_03	0,84	0,71		
MAT_PROC_05	0,83	0,70		
MAT_PROC_04	0,82	0,68	0,84	65,76%
MAT_PROC_06	0,82	0,67		
MAT_PROC_02	0,81	0,65		
MAT_PROC_01	0,73	0,54		
MAT_PESSOA_03	0,84	0,70		
MAT_PESSOA_05	0,84	0,70		
MAT_PESSOA_04	0,83	0,69	0,77	59,10%
MAT_PESSOA_02	0,78	0,61		
MAT_PESSOA_06	0,67	0,45		
MAT_PESSOA_01	0,62	0,38		
MAT_TECNO_04	0,95	0,90		
MAT_TECNO_03	0,84	0,71		
MAT_TECNO_05	0,62	0,38	0,71	71,42%
MAT_TECNO_01	-0,94	0,88		
MAT_TECNO_02	-0,91	0,84		
MAT_TECNO_06	-0,45	0,20		
MAT_CONHEC_05	0,86	0,74		
MAT_CONHEC_03	0,85	0,72	0,84	64,25%
MAT_CONHEC_02	0,83	0,69		
MAT_CONHEC_04	0,79	0,63		

Indicador	Carga	Comunalidade	KMO	Percentual de Variância Extraída (VE)
MAT_CONHEC_06	0,77	0,59	0,83	59,70%
MAT_CONHEC_01	0,70	0,49		
MAT_INOVA_02	0,81	0,65		
MAT_INOVA_04	0,80	0,64		
MAT_INOVA_03	0,77	0,59		
MAT_INOVA_01	0,77	0,59		
MAT_INOVA_05	0,75	0,57	0,84	70,99%
MAT_INOVA_06	0,74	0,55		
MAT_RESULT_04	0,91	0,82		
MAT_RESULT_03	0,88	0,77		
MAT_RESULT_05	0,87	0,76		
MAT_RESULT_02	0,82	0,67		
MAT_RESULT_06	0,80	0,65		
MAT_RESULT_01	0,77	0,59		

Observa-se, portanto, que as condições para a aplicação da AFE são aceitáveis, com um considerável percentual de variância extraída dos construtos, o que reforça a unidimensionalidade das medidas.

O objetivo desta etapa é analisar o grau em que as estimações são livres de erros sistemáticos, atestando se as mensurações do pesquisador condizem com o construto desejado (Churchill, 2005).

Para isso, foi aplicado o método de avaliação da validade convergente sugerida por Bagozzi Yi e Phillips (1991). Nessa proposta busca-se verificar a validade convergente por meio da avaliação da significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 1%. Além disso, é possível verificar se os indicadores conseguem explicar ao menos 40% da variância dos indicadores, de modo que um valor mínimo de 0,63 deveria ser obtido para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas.

Para tratar o modelo, foi empregada a estimação por meio dos mínimos quadrados parciais, cuja robustez a desvios da normalidade se mostram evidentes (Hair et al., 2014b). Destaca-se que os construtos cuja dimensionalidade indicou dois fatores foram operacionalizados como fatores de segunda ordem, conforme abordagem proposta por Chin e Dibbern (2010). Nessa abordagem, os indicadores das dimensões de um fator de segunda ordem são inseridos como indicadores do construto de ordem mais elevada (segunda ordem).

Na Tabela 49 é demonstrado que todos os indicadores finais obtiveram níveis adequados de confiabilidade, pois todos têm carga significativa ao nível de 1% (valor  $T > 2,23$ ). Além disso,

as cargas fatorias ficam acima do limite sugerido de 0,50, à exceção de MED\_MAT\_TECNO ← 04 - Maturidade do Conhecimento (0,46), que ficou muito próximo e por isso será mantido.

Tabela 49

**Validade Convergente dos indicadores**

<b>INDICADORES</b>	<b>Carga</b>	<b>Erro</b>	<b>Valor T</b>
COMPART_VIS_EXIST_01 ← 02.02 - VISÕES PARA EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,94	0,01	119,50
COMPART_VIS_EXIST_02 ← 02.02 - VISÕES PARA EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,92	0,01	92,44
COMPART_VIS_GER_01 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,66	0,04	15,57
COMPART_VIS_GER_02 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,57	0,05	10,63
COMPART_VIS_GER_03 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,82	0,02	38,06
COMPART_VIS_GER_05 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,73	0,03	23,08
COMPAT_VIS_DOA_01 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,55	0,06	9,83
COMPAT_VIS_DOA_02 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,64	0,05	13,29
COMPAT_VIS_DOA_03 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,86	0,02	41,13
COMPAT_VIS_DOA_04 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,85	0,03	29,55
CULT_COMPET_01 ← 01.02 - PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	0,74	0,03	21,96
CULT_COMPET_02 ← 01.02 - PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	0,81	0,02	35,98
CULT_COMPET_03 ← 01.02 - PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	0,75	0,03	24,47
CULT_COMPET_04 ← 01.02 - PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	0,62	0,07	9,29
CULT_COMPET_05 ← 01.02 - PROFISSIONALISMO COMPETITIVO	0,67	0,05	12,25
CULT_COOP_01 ← 01.01 - PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	0,79	0,02	34,08
CULT_COOP_02 ← 01.01 - PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	0,90	0,01	77,28
CULT_COOP_03 ← 01.01 - PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	0,86	0,02	41,20
CULT_COOP_04 ← 01.01 - PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	0,86	0,02	53,12
CULT_COOP_05 ← 01.01 - PROFISSIONALISMO COOPERATIVO	0,78	0,03	30,06
CULT_INTEG_01 ← 01.04 - INTEGRAÇÃO EXTERNA	0,79	0,03	29,55
CULT_INTEG_02 ← 01.04 - INTEGRAÇÃO EXTERNA	0,88	0,01	61,27
CULT_INTEG_03 ← 01.04 - INTEGRAÇÃO EXTERNA	0,85	0,02	56,54
CULT_PROMO_01 ← 01.06 - PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0,71	0,03	23,72
CULT_PROMO_03 ← 01.06 - PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0,69	0,04	18,18
CULT_PROMO_04 ← 01.06 - PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0,81	0,03	30,03
CULT_PROMO_05 ← 01.06 - PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	0,79	0,02	34,16
CULT_REC_01 ← 01.05 - RECOMPENSA E TREINAMENTO	0,79	0,03	26,74
CULT_REC_02 ← 01.05 - RECOMPENSA E TREINAMENTO	0,83	0,02	35,66
CULT_REC_03 ← 01.05 - RECOMPENSA E TREINAMENTO	0,75	0,03	22,87
CULT_REC_04 ← 01.05 - RECOMPENSA E TREINAMENTO	0,78	0,03	27,40
CULT_REC_05 ← 01.05 - RECOMPENSA E TREINAMENTO	0,82	0,03	30,17
CULT_SATISF_01 ← 01.03 - SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS	0,73	0,03	23,16

<b>INDICADORES</b>	<b>Carga</b>	<b>Erro</b>	<b>Valor T</b>
CULT_SATISF_02 ← 01.03 - SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS	0,65	0,04	16,90
CULT_SATISF_03 ← 01.03 - SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS	0,84	0,02	37,82
CULT_SATISF_04 ← 01.03 - SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS	0,83	0,03	31,28
CULT_SATISF_05 ← 01.03 - SATISFAÇÃO E BEM ESTAR DOS EMPREGADOS	0,80	0,02	35,12
MAT_CONHEC_01 ← 04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO	0,70	0,04	19,31
MAT_CONHEC_02 ← 04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO	0,83	0,02	33,64
MAT_CONHEC_03 ← 04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO	0,84	0,02	52,46
MAT_CONHEC_04 ← 04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO	0,78	0,03	27,76
MAT_CONHEC_05 ← 04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO	0,86	0,01	60,69
MAT_CONHEC_06 ← 04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO	0,78	0,02	31,33
MAT_INOVA_01 ← 04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	0,77	0,03	29,39
MAT_INOVA_02 ← 04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	0,81	0,03	31,93
MAT_INOVA_03 ← 04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	0,76	0,04	21,58
MAT_INOVA_04 ← 04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	0,80	0,03	24,97
MAT_INOVA_05 ← 04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	0,75	0,03	27,49
MAT_INOVA_06 ← 04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	0,74	0,03	24,51
MAT_LID_01 ← 04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,83	0,02	43,52
MAT_LID_02 ← 04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,87	0,01	62,86
MAT_LID_03 ← 04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,78	0,03	27,13
MAT_LID_04 ← 04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,65	0,05	13,36
MAT_LID_05 ← 04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,81	0,02	33,25
MAT_LID_06 ← 04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,75	0,03	29,80
MAT_PESSOA_02 ← 04.03 - PESSOAS	0,74	0,03	23,83
MAT_PESSOA_03 ← 04.03 - PESSOAS	0,83	0,02	44,05
MAT_PESSOA_04 ← 04.03 - PESSOAS	0,84	0,02	41,68
MAT_PESSOA_05 ← 04.03 - PESSOAS	0,87	0,01	71,96
MAT_PESSOA_06 ← 04.03 - PESSOAS	0,72	0,03	25,29
MAT_PROC_01 ← 04.02 - PROCESSO	0,76	0,03	27,43
MAT_PROC_02 ← 04.02 - PROCESSO	0,82	0,02	42,72
MAT_PROC_03 ← 04.02 - PROCESSO	0,84	0,02	41,69
MAT_PROC_04 ← 04.02 - PROCESSO	0,81	0,03	32,34
MAT_PROC_05 ← 04.02 - PROCESSO	0,82	0,02	40,99
MAT_PROC_06 ← 04.02 - PROCESSO	0,81	0,02	34,46
MAT_RESULT_01 ← 04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,78	0,03	28,94
MAT_RESULT_02 ← 04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,82	0,03	31,43
MAT_RESULT_03 ← 04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,87	0,02	38,64
MAT_RESULT_04 ← 04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,90	0,01	63,07
MAT_RESULT_05 ← 04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,87	0,02	50,46
MAT_RESULT_06 ← 04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,81	0,03	31,38

INDICADORES	Carga	Erro	Valor T
MAT_TECNO_01 ← 04.04 - TECNOLOGIA	0,90	0,02	57,08
MAT_TECNO_02 ← 04.04 - TECNOLOGIA	0,93	0,01	74,83
MAT_TECNO_03 ← 04.04 - TECNOLOGIA	0,63	0,07	8,91
MAT_TECNO_04 ← 04.04 - TECNOLOGIA	0,56	0,07	8,23
MED_COMPART_VIS_EXIST ← 02 - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	0,81	0,03	31,09
MED_COMPART_VIS_GER ← 02 - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	0,81	0,02	34,66
MED_COMPAT_VIS_DOA ← 02 - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	0,66	0,05	14,60
MED_CULT_COMPET ← 01 - CULTURA ORGANIZACIONAL	0,60	0,05	12,76
MED_CULT_COOP ← 01 - CULTURA ORGANIZACIONAL	0,71	0,03	21,95
MED_CULT_INTEG ← 01 - CULTURA ORGANIZACIONAL	0,81	0,02	42,97
MED_CULT_PROMO ← 01 - CULTURA ORGANIZACIONAL	0,69	0,03	19,92
MED_CULT_REC ← 01 - CULTURA ORGANIZACIONAL	0,66	0,05	13,84
MED_CULT_SATISF ← 01 - CULTURA ORGANIZACIONAL	0,84	0,02	49,14
MED_MAT_CONHEC ← 04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO	0,78	0,02	32,26
MED_MAT_INOVA ← 04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO	0,83	0,02	41,62
MED_MAT_LID ← 04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO	0,82	0,02	39,16
MED_MAT_PESSOA ← 04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO	0,76	0,03	23,83
MED_MAT_PROC ← 04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO	0,82	0,02	38,96
MED_MAT_RESULT ← 04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO	0,82	0,02	37,78
MED_MAT_TECNO ← 04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO	<b>0,46</b>	0,05	9,27
MED_SATISF_CHEF ← 03 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO	0,79	0,02	33,34
MED_SATISF_COL ← 03 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO	0,69	0,04	19,57
MED_SATISF_PROMO ← 03 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO	0,71	0,04	17,90
MED_SATISF_SAL ← 03 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO	0,62	0,06	10,51
MED_SATISF_TRAB ← 03 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO	0,76	0,04	20,26
SATISF_CHEF_01 ← 03.03 - SATISFAÇÃO COM O CHEFE	0,66	0,05	14,09
SATISF_CHEF_02 ← 03.03 - SATISFAÇÃO COM O CHEFE	0,83	0,02	35,06
SATISF_CHEF_03 ← 03.03 - SATISFAÇÃO COM O CHEFE	0,92	0,01	79,31
SATISF_CHEF_04 ← 03.03 - SATISFAÇÃO COM O CHEFE	0,91	0,01	79,28
SATISF_CHEF_05 ← 03.03 - SATISFAÇÃO COM O CHEFE	0,83	0,02	45,79
SATISF_COL_01 ← 03.01 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	0,79	0,03	31,02
SATISF_COL_02 ← 03.01 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	0,92	0,01	98,84
SATISF_COL_03 ← 03.01 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	0,91	0,01	92,30
SATISF_COL_04 ← 03.01 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	0,82	0,02	35,71
SATISF_COL_05 ← 03.01 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	0,84	0,02	43,17
SATISF_PROMO_01 ← 03.05 - SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	0,85	0,02	46,51
SATISF_PROMO_02 ← 03.05 - SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	0,88	0,02	51,75
SATISF_PROMO_03 ← 03.05 - SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	0,90	0,02	48,85
SATISF_PROMO_04 ← 03.05 - SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	0,92	0,01	80,69
SATISF_PROMO_05 ← 03.05 - SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	0,88	0,02	47,77
SATISF_SAL_01 ← 03.02 - SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	0,84	0,02	46,94
SATISF_SAL_02 ← 03.02 - SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	0,89	0,02	58,20
SATISF_SAL_03 ← 03.02 - SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	0,86	0,02	54,55
SATISF_SAL_04 ← 03.02 - SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	0,90	0,01	65,08
SATISF_SAL_05 ← 03.02 - SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	0,90	0,02	55,20
SATISF_TRAB_01 ← 03.04 - SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO	0,80	0,02	33,82
SATISF_TRAB_02 ← 03.04 - SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO	0,85	0,02	37,81

INDICADORES	Carga	Erro	Valor T
SATISF_TRAB_03 ← 03.04 - SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO	0,83	0,03	32,53
SATISF_TRAB_04 ← 03.04 - SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO	0,81	0,02	35,61
SATISF_TRAB_05 ← 03.04 - SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO	0,83	0,02	39,38
COMPART_VIS_EXIST_01 ← 02.02 - VISÕES PARA EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,94	0,01	119,50
COMPART_VIS_EXIST_02 ← 02.02 - VISÕES PARA EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,92	0,01	92,44
COMPART_VIS_GER_01 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,66	0,04	15,57
COMPART_VIS_GER_02 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,57	0,05	10,63
COMPART_VIS_GER_03 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,82	0,02	38,06
COMPART_VIS_GER_05 ← 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,73	0,03	23,08
COMPAT_VIS_DOA_01 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,55	0,06	9,83
COMPAT_VIS_DOA_02 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,64	0,05	13,29
COMPAT_VIS_DOA_03 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,86	0,02	41,13
COMPAT_VIS_DOA_04 ← 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,85	0,03	29,55

*Nota.* 1) Peso de regressão do fator para o construto; 2) Erro da estimativa; 3) Valor *t* da estimativa de regressão.

A *validade discriminante* pode ser entendida como o grau em que as medições de construtos distintos tem correlações que corroborem a premissa de que ambos representam fatores diferentes (Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003). Normalmente, a validade discriminante é obtida quando as medições não se correlacionam em patamares mais elevados, os quais indicam que os construtos medem o mesmo conceito (Malhotra & Birks, 2007).

Para analisar a validade discriminante, foi empregado o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), que se baseia em comparar a variância média extraída dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos ( $R^2$  obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS). Toda vez que a variância partilhada entre construtos for maior que a variância explicada internamente (dos indicadores), tem-se uma evidência de validade discriminante.

Avaliar a confiabilidade de uma escala é uma tentativa de calcular o percentual de variância dessa escala, que é livre de erros aleatórios (Malhotra & Birks, 2007). Por meio da teoria psicométrica clássica, a confiabilidade é entendida como o motivo da variância do escore verdadeiro e a variância total existente em uma escala (Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003).

Normalmente o *Alfa de Cronbach* é usado para estimar a confiabilidade das escalas (Nunnally & Bernstein, 1994), mas é preciso lembrar que essa medida só mede a variação livre

de erros que for verificada em um único momento da mensuração, ou seja, passa a ser considerada uma medida de consistência interna (Netemeyer et al., 2003).

Os valores de alfa superiores a 0,8 costumam sugerir que as escalas têm consistência adequada (Netemeyer et al., 2003), mas limites de até 0,6 podem ser aceitos para estudos que tratam de aplicações pioneiras de escalas (Malhotra & Birks, 2007).

Além disso, é possível observar a Confiabilidade Composta e o Alpha de Crombach, que são medidas de qualidade da mensuração e refletem o quanto da variabilidade do construto está livre de erros aleatórios. O ponto de corte sugerido por Hair et al. (2010) é de, no mínimo, 0,60 para a Confiabilidade Composta (CC), 0,50 para o Percentual de Variância Explicada (AVE) e 0,60 para o *Alpha de Crombach* (AC). Entretanto a validade discriminante é invalidada, se o construto explicar mais a variabilidade de outro construto do que de si mesmo ( $R^2 > AVE$ ), exceto para os fatores de segunda ordem e subdimensões. Como isso não foi observado, pode-se afirmar que se obteve evidência de validade discriminante para todos os fatores principais, como pode ser visto na Tabela 50.

Tabela 50

**Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração (somente fatores principais)**

	1	2	3	4
<b>1.Cultura organizacional</b>	<b>0,52</b>	<b>0,64</b>	<b>0,64</b>	<b>0,66</b>
<b>2.Compartilhamento do conhecimento</b>	0,41	<b>0,58</b>	<b>0,60</b>	<b>0,64</b>
<b>3.Satisfação no trabalho</b>	0,41	0,36	<b>0,51</b>	<b>0,59</b>
<b>4.Maturidade do conhecimento</b>	0,44	0,41	0,35	<b>0,59</b>
AVE	0,52	0,58	0,51	0,59
CC	0,87	0,81	0,84	0,91
AC	0,82	0,64	0,76	0,88

*Nota.* A diagonal é o próprio AVE, para facilitar a visualização. Acima da diagonal estão as correlações entre os construtos. Abaixo estão as correlações elevadas ao quadrado ( $R^2$ ). Confiabilidade Composta (CC com ponto de corte  $\geq 0,60$ ); Percentual de Variância Explicada (AVE com ponto de corte  $\geq 0,50$ ); Alpha de Crombach (AC com ponto de corte  $\geq 0,60$ ).

Nas medidas de qualidade da mensuração acima, o AVE indica o quanto da variabilidade dos seus indicadores cada construto explica. O  $R^2$  foi posicionado abaixo da linha do AVE e indica o quanto um construto explica do outro construto relacionado.

Na Tabela 51, que contém todos os construtos, dimensões e subdimensões, pode-se ver que somente a dimensão de *2.1.Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento* ficou um pouco abaixo do ponto de corte do AVE, mas será mantida para o teste dos modelos

Tabela 51

## Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2	2.1	2.2	2.3	3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
<b>1.Cultura organizacional</b>	<b>0,52</b>	<b>0,71</b>	<b>0,64</b>	<b>0,84</b>	<b>0,81</b>	<b>0,67</b>	<b>0,69</b>	<b>0,64</b>	<b>0,53</b>	<b>0,63</b>	0,37	<b>0,64</b>	0,45	0,36	0,49	0,44	<b>0,55</b>	<b>0,66</b>	<b>0,56</b>	<b>0,56</b>	0,51	0,34	<b>0,53</b>	<b>0,62</b>	0,48
<b>1.1.Profissionalismo cooperativo</b>	0,51	<b>0,71</b>	0,31	0,54	0,55	0,26	0,39	0,48	0,44	0,37	0,34	<b>0,55</b>	0,45	0,30	0,43	0,41	0,39	0,43	0,41	0,36	0,26	0,33	0,30	0,40	0,27
<b>1.2.Profissionalismo competitivo</b>	0,41	0,09	<b>0,52</b>	<b>0,53</b>	0,39	<b>0,58</b>	0,23	0,34	0,28	0,47	0,08	0,29	0,09	0,18	0,19	0,24	0,33	0,38	0,23	0,37	0,38	0,13	0,34	0,32	0,31
<b>1.3.Satisfação e bem-estar dos empregados</b>	<b>0,71</b>	0,29	0,28	<b>0,59</b>	0,59	0,51	0,49	0,53	0,43	0,54	0,29	0,48	0,37	0,27	0,34	0,31	0,42	0,52	0,43	0,41	0,41	0,27	0,43	0,49	0,39
<b>1.4.Integração externa</b>	<b>0,65</b>	0,30	0,15	0,35	<b>0,71</b>	0,40	0,51	0,55	0,45	0,49	0,37	<b>0,56</b>	0,45	0,29	0,47	0,38	0,40	0,56	0,48	0,48	0,42	0,28	0,42	0,55	0,36
<b>1.5.Recompensa e treinamento</b>	0,45	0,07	0,34	0,26	0,16	<b>0,63</b>	0,34	0,39	0,26	0,51	0,16	0,34	0,11	0,22	0,24	0,17	0,48	0,50	0,36	0,44	0,42	0,18	0,46	0,42	0,39
<b>1.6.Promoção do relacionamento interpessoal</b>	0,48	0,15	0,05	0,24	0,26	0,12	<b>0,57</b>	0,47	0,41	0,43	0,30	<b>0,55</b>	0,39	0,31	0,44	0,40	0,40	0,52	0,47	0,38	0,38	0,29	0,39	0,51	0,39
<b>2.Compartilhamento do conhecimento</b>	0,41	0,23	0,12	0,28	0,30	0,15	0,22	<b>0,58</b>	<b>0,84</b>	<b>0,81</b>	<b>0,68</b>	<b>0,60</b>	0,54	0,34	0,51	0,39	0,36	<b>0,64</b>	0,58	0,48	0,39	0,42	0,51	<b>0,64</b>	0,45
<b>2.1.Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento</b>	0,28	0,19	0,08	0,19	0,20	0,07	0,17	<b>0,70</b>	<b>0,49</b>	<b>0,55</b>	0,35	0,48	0,44	0,26	0,44	0,31	0,26	<b>0,53</b>	0,48	0,36	0,30	0,36	0,45	<b>0,51</b>	0,40
<b>2.2.Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento</b>	0,40	0,13	0,22	0,29	0,24	0,26	0,18	<b>0,65</b>	0,31	<b>0,86</b>	0,33	0,48	0,35	0,31	0,35	0,30	0,41	<b>0,62</b>	0,53	0,52	0,43	0,35	0,50	0,59	0,46
<b>2.3.Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento</b>	0,13	0,11	0,01	0,09	0,14	0,03	0,09	0,46	0,12	0,11	<b>0,54</b>	0,48	0,47	0,26	0,42	0,32	0,22	0,35	0,33	0,27	0,20	0,28	0,26	0,40	0,21
<b>3.Satisfação no trabalho</b>	0,41	0,31	0,08	0,23	0,31	0,12	0,30	0,36	0,23	0,23	0,23	<b>0,51</b>	<b>0,70</b>	<b>0,63</b>	<b>0,79</b>	<b>0,76</b>	<b>0,71</b>	<b>0,59</b>	<b>0,55</b>	0,45	0,40	0,44	0,43	<b>0,56</b>	0,41
<b>3.1.Satisfação com os colegas</b>	0,20	0,20	0,01	0,14	0,20	0,01	0,16	0,29	0,19	0,12	0,22	0,49	<b>0,74</b>	0,25	0,50	0,45	0,29	0,40	0,44	0,29	0,18	0,40	0,28	0,40	0,26
<b>3.2.Satisfação com o salário</b>	0,13	0,09	0,03	0,07	0,08	0,05	0,09	0,11	0,07	0,09	0,07	0,39	0,06	<b>0,77</b>	0,30	0,29	0,51	0,32	0,30	0,24	0,19	0,24	0,29	0,28	0,23
<b>3.3.Satisfação com o chefe</b>	0,24	0,19	0,04	0,12	0,22	0,06	0,19	0,26	0,19	0,12	0,18	<b>0,62</b>	0,25	0,09	<b>0,70</b>	0,55	0,39	0,52	0,45	0,44	0,40	0,39	0,35	0,51	0,34
<b>3.4.Satisfação com a natureza do meu trabalho</b>	0,19	0,16	0,06	0,09	0,15	0,03	0,16	0,15	0,09	0,09	0,11	<b>0,57</b>	0,21	0,08	0,30	<b>0,68</b>	0,38	0,37	0,38	0,27	0,25	0,26	0,24	0,35	0,27
<b>3.5.Satisfação com as promoções</b>	0,30	0,15	0,11	0,18	0,16	0,23	0,16	0,13	0,07	0,17	0,05	0,50	0,08	0,26	0,15	0,14	<b>0,78</b>	0,47	0,40	0,37	0,39	0,29	0,37	0,42	0,34
<b>4.Maturidade do conhecimento</b>	0,44	0,18	0,15	0,27	0,31	0,25	0,27	0,41	0,28	0,39	0,12	0,35	0,16	0,11	0,27	0,14	0,22	<b>0,59</b>	<b>0,83</b>	<b>0,82</b>	<b>0,77</b>	0,56	<b>0,79</b>	<b>0,83</b>	<b>0,82</b>
<b>4.1.Liderança em gestão do conhecimento</b>	0,31	0,17	0,05	0,18	0,23	0,13	0,22	0,34	0,23	0,28	0,11	0,30	0,19	0,09	0,20	0,15	0,16	<b>0,69</b>	<b>0,62</b>	<b>0,66</b>	0,51	0,46	0,61	<b>0,65</b>	0,60
<b>4.2.Processo</b>	0,31	0,13	0,14	0,17	0,23	0,20	0,14	0,23	0,13	0,27	0,07	0,21	0,08	0,06	0,19	0,07	0,14	<b>0,67</b>	0,43	<b>0,66</b>	<b>0,65</b>	0,31	0,58	0,59	0,65
<b>4.3.Pessoas</b>	0,26	0,07	0,14	0,16	0,18	0,18	0,15	0,15	0,09	0,19	0,04	0,16	0,03	0,03	0,16	0,06	0,15	<b>0,59</b>	0,26	0,42	<b>0,65</b>	0,34	0,49	<b>0,60</b>	0,62
<b>4.4.Tecnologia</b>	0,12	0,11	0,02	0,07	0,08	0,03	0,08	0,18	0,13	0,12	0,08	0,19	0,16	0,06	0,15	0,07	0,08	0,31	0,21	0,10	0,11	<b>0,59</b>	0,32	0,47	0,41
<b>4.5.Processos de conhecimento</b>	0,28	0,09	0,12	0,18	0,17	0,21	0,15	0,26	0,20	0,25	0,07	0,18	0,08	0,08	0,12	0,06	0,13	<b>0,62</b>	0,38	0,33	0,24	0,10	<b>0,64</b>	<b>0,62</b>	0,61
<b>4.6.Aprendizagem e inovação</b>	0,39	0,16	0,10	0,24	0,30	0,18	0,26	0,41	0,26	0,34	0,16	0,31	0,16	0,08	0,26	0,12	0,18	<b>0,70</b>	0,42	0,35	0,36	0,22	0,39	<b>0,60</b>	0,58
<b>4.7.Resultados da gestão do conhecimento</b>	0,23	0,07	0,10	0,15	0,13	0,15	0,15	0,20	0,16	0,21	0,04	0,16	0,07	0,05	0,12	0,07	0,12	<b>0,68</b>	0,36	0,42	0,38	0,17	0,37	0,34	<b>0,71</b>
AVE	0,52	0,71	0,52	0,59	0,71	0,63	0,57	0,58	<b>0,49</b>	0,86	0,54	0,51	0,74	0,77	0,70	0,68	0,78	0,59	0,62	0,66	0,65	0,59	0,64	0,60	0,71

CC	0,87	0,92	0,84	0,88	0,88	0,89	0,84	0,81	0,79	0,93	0,82	0,84	0,93	0,94	0,92	0,91	0,95	0,91	0,91	0,92	0,90	0,85	0,91	0,90	0,94
AC	0,82	0,90	0,78	0,83	0,80	0,85	0,74	0,64	0,66	0,84	0,72	0,76	0,91	0,93	0,89	0,88	0,93	0,88	0,88	0,90	0,86	0,80	0,89	0,86	0,92

*Nota.* A diagonal é o próprio AVE, para facilitar a visualização. Acima da diagonal estão as correlações entre os construtos. Abaixo estão as correlações elevadas ao quadrado ( $R^2$ ). Confiabilidade Composta (CC com ponto de corte  $\geq 0,60$ ); Percentual de Variância Explicada (AVE com ponto de corte  $\geq 0,50$ ); Alpha de Crombach (AC com ponto de corte  $\geq 0,60$ ).

Com base nos métodos propostos, é possível demonstrar a validade discriminante de todos os pares de construto do modelo, constatando que eles mensuram diferentes aspectos do fenômeno de interesse (Malhotra, 2006).

## 7.2 Análise dos construtos

As Tabelas de 52 a 55 demonstram as médias, medianas e desvios-padrão de cada uma das dimensões.

Tabela 52

### Média da Cultura Organizacional por dimensão

Dimensão	Média	Mediana	Desv
Cultura organizacional - Profissionalismo cooperativo	3,4	3,4	1,0
Cultura organizacional - Profissionalismo competitivo	2,2	2,0	0,8
Cultura organizacional - Satisfação e bem estar dos empregados	2,6	2,6	0,9
Cultura organizacional - Integração externa	3,3	3,2	0,7
Cultura organizacional - Recompensa e treinamento	1,9	1,6	0,8
Cultura organizacional - Promoção do relacionamento interpessoal	2,8	2,8	0,8

*Nota.* O tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; Média é a média aritmética da variável. Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos. Desv é o desvio-padrão.

Em relação ao construto Cultura Organizacional, percebe-se que o profissionalismo cooperativo obteve a maior média - 3,4 -, sinalizando que os servidores estão mais dispostos a trabalhar com espírito de colaboração para alcançar as metas em comum das suas Instituições (Ferreira et al., 2002). Isso corrobora as ideias de Sant'Anna, Mussi, Luna e Xavier, (2014) e Nascimento (2016), diferentemente de Carvalho et al. (2013), que encontraram a maior média na integração externa.

Esse espírito de cooperação mais aguçado dos servidores pode estar relacionado com fato de se tratar de uma Instituição de Ensino, já que ela tem por missão formar cidadãos que contribuam ativamente para as transformações da sociedade e do meio empresarial, o que talvez contribua para o desenvolvimento de um espírito mais colaborativo por parte dos servidores.

Em relação especificamente a autores que se dedicaram a estudos desse construto em instituições de ensino, resultados diferentes foram encontrados em instituições públicas e privadas. Forno, Oliveira, Estivalet e Muller (2017), por exemplo, ao analisarem, no âmbito de uma instituição federal de ensino superior localizada na região sul do Brasil, as relações existentes entre a cultura e a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva dos servidores da instituição, notaram que o relacionamento interpessoal foi o maior índice médio (3,3). Além disso, encontraram mais fatores com tendência a terem médias superiores a 3,0, ou seja, de modo geral, os servidores estariam indiferentes à manifestação dos fatores de Cultura Organizacional. Já os estudos feitos em uma IES privada por Just, Batistella, Taufer e Macke (2018) corroboram o presente estudo, pois, em relação aos 'valores' da cultura organizacional, os fatores

“integração externa” (3,81) e “profissionalismo cooperativo” (3,69) obtiveram as maiores médias. De acordo com os autores, os resultados corroboram Ferreira e Assmar (2008), já que são percebidos os aspectos ligados ao atendimento a clientes, a dedicação, o profissionalismo, a capacidade de iniciativa, o que contribui para o alcance das metas da Instituição.

Tabela 53

**Média do Compartilhamento do Conhecimento por dimensão**

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv</b>
Compartilhamento do conhecimento - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	3,7	3,8	0,7
Compartilhamento do conhecimento - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	2,8	3,0	0,9
Compartilhamento do conhecimento - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	4,0	4,0	0,7

*Nota.* O tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; Média é a média aritmética da variável; Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos; Desv é o desvio-padrão.

A dimensão que obteve a maior média nesse construto foi a de compartilhamento do conhecimento – visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento –, o que pode estar relacionado à grande disposição dos servidores a compartilhar o conhecimento adquirido, conforme resultados também encontrados por Sandhu et al. (2011). Esses autores obtiveram resposta muito positiva quando 97% dos pesquisados declararam "concordo" e "concordo totalmente" para “compartilhar conhecimento” e 96% declararam "concordo" e "concordo totalmente" para “trocar ideias e conhecimentos fora do seu escopo de trabalho”. Os valores médios encontrados pelos autores para essas duas afirmações foram 4,27 e 4,21, respectivamente. Isso mostra que os funcionários estão dispostos a compartilhar conhecimento com outras pessoas e isso é um bom presságio para os iniciados em compartilhamento do conhecimento do departamento (Sandhu et al., 2011).

Esse resultado está alinhado às instituições de ensino, pois os docentes têm a missão de compartilhar seu conhecimento, já que, de acordo com Alcará Chiara, Rodrigues, Tomael e Piedade (2009), o compartilhamento de conhecimento, informações e experiências faz parte da cultura de instituições de ensino, já que, mesmo lidando com barreiras, a produção científica precisa ser disseminada para ter resultados validados. Além disso, os autores afirmam que alguns pesquisadores podem ter resistência a doarem seu conhecimento pela falta de confiança. Esse pode ser um dos fatores que influenciam para que a média não seja mais alta, pois, mesmo que os servidores tenham maior disposição a compartilhar seu conhecimento, podem não perceber a mesma intenção por parte dos colegas na Instituição. Da mesma forma, Teodoroski, Machado, Inomata e Follmann (2013), afirmaram que as IES atuam de maneira essencial na

criação e disseminação do conhecimento, pois de um lado os professores fazem o trabalho de criação e disseminação, e de outro os alunos absorvem o conhecimento e criam novos, e isso acaba influenciando a grande disposição dos servidores em compartilhar seus conhecimentos.

A menor média está relacionada às estratégias de compartilhamento de conhecimento, talvez devido à falta de tempo ou de recursos para esse compartilhamento na rotina diária, o que foi citado por Batista (2016) como uma das barreiras da GC no âmbito da Administração Pública.

Tabela 54

**Média da Satisfação no trabalho por dimensão**

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv</b>
Satisfação no trabalho - Satisfação com os colegas	4,9	4,8	1,2
Satisfação no trabalho - Satisfação com o salário	4,5	4,6	1,4
Satisfação no trabalho - Satisfação com o chefe	5,2	5,2	1,1
Satisfação no trabalho - Satisfação com a natureza do meu trabalho	5,0	5,0	1,1
Satisfação no trabalho - Satisfação com as promoções	4,1	4,0	1,4

*Nota.* O tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; Média é a média aritmética da variável; Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos; Desv é o desvio-padrão.

A satisfação com o chefe obteve a maior média desse construto, o que corrobora as pesquisas de Garrido (2009), Agapito et al. (2014), Frazão (2016) e Beuren et al. (2017), mas opõe-se ao resultado encontrado por Pinto e Mariano (2011), no ambiente de instituições públicas e privadas, pois estes constataram que apenas 35% de ambas as instituições se encontram satisfeitos com seus chefes, ou seja, os colaboradores não se sentem à vontade para discordar dos seus superiores.

A satisfação com as promoções foi a menor média encontrada na Instituição, portanto os servidores, mesmo que, de acordo com Siqueira (2008), estejam “indiferentes” quanto à dimensão, demonstram que há necessidade de uma avaliação por parte dos gestores em relação aos planos de carreira dos funcionários. Os resultados corroboram as pesquisas de Garrido (2009), Agapito et. al. (2014), Frazão (2016) e Andrade et. al. (2017), e ainda as de Benevenuto (2016), que também analisou a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino público por meio da EST. Entretanto os autores encontraram nível de insatisfação, tanto para promoções (2,84) quanto para salários (2,97), o que se alinha como este estudo apenas por serem as menores médias encontradas. Para Brandão, Lima, Cabral, Santos e Pessoa (2014), a satisfação com o salário é um fator em que os ocupantes de diferentes cargos dentro de uma mesma instituição concordam em um ponto, ou seja, independentemente do cargo que o servidor ocupa, o salário é um fator que, quando atende às expectativas do servidor, possibilita percepção de

satisfação, mas, quando não supera suas expectativas, gera insatisfação. No mesmo sentido, Vieira, Appio e Slongo (2007) afirmaram que salário e benefícios são variáveis que impactam significadamente a satisfação dos trabalhadores.

Tabela 55

**Média da Maturidade do Conhecimento por dimensão**

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv</b>
Maturidade do conhecimento - Liderança em gestão do conhecimento	3,9	3,8	1,2
Maturidade do conhecimento - Processo	4,2	4,3	1,2
Maturidade do conhecimento - Pessoas	4,0	4,0	1,3
Maturidade do conhecimento - Tecnologia	4,9	4,9	1,2
Maturidade do conhecimento - Processos de conhecimento	3,8	3,8	1,3
Maturidade do conhecimento - Aprendizagem e inovação	4,2	4,2	1,2
Maturidade do conhecimento - Resultados da gestão do conhecimento	4,0	4,0	1,2

*Nota.* O tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; Média é a média aritmética da variável; Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos; Desv é o desvio-padrão.

Quanto à “maturidade do conhecimento”, a média mais alta foi a relacionada com a tecnologia. Isso significa que os servidores percebem a importância da TI implantada na Instituição como auxílio a GC e significa principalmente que a maioria dos servidores tem amplo acesso à internet, contribuindo para o aumento da eficácia, eficiência e competitividade da IES (Lin et al., 2012).

Marques et al. (2016) e Marques et al. (2019), que também analisaram a Maturidade do Conhecimento em instituição pública, a Universidade Federal de Ouro Preto, encontraram a mesma dimensão com a maior média, “tecnologia”, com média 4,75. Para os autores, foi a única das sete dimensões em que houve tendência de concordância em todos os itens, portanto ambas as IES têm amplo acesso à internet e à intranet organizacionais.

As Tabelas 56 e 57 mostram a quantidade de respondentes que ficou entre os intervalos destacados como fraco, médio, forte, ou insatisfeito, indiferente e satisfeito, de acordo com suas escalas.

Tabela 56

**Classificação das notas por dimensão**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FRACO</b> <b>[1,00→2,30]</b>	<b>MÉDIO</b> <b>[2,31→3,70]</b>	<b>FORTE</b> <b>[3,71→5,00]</b>	<b>TOTAL</b>
Cultura organizacional - Profissionalismo cooperativo	47	146	113	306
Cultura organizacional - Profissionalismo competitivo	196	89	21	306
Cultura organizacional - Satisfação e bem-estar dos empregados	130	142	34	306
Cultura organizacional - Integração externa	24	194	88	306
Cultura organizacional - Recompensa e treinamento	223	72	11	306
Cultura organizacional - Promoção do relacionamento interpessoal	85	169	52	306

DIMENSÕES	FRACO [1,00→2,30]	MÉDIO [2,31→3,70]	FORTE [3,71→5,00]	TOTAL
-----------	----------------------	----------------------	----------------------	-------

*Nota.* Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; o tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; para valor normal na escala de 1 a 5, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

Tanto autores do setor privado (Sant’Anna et al., 2014; Just et al., 2018) quanto do setor público (Carvalho et al., 2013; Nascimento, 2016) utilizaram a ferramenta IBACO para analisar a cultura organizacional, adotando para isso o método quantitativo. Com relação à cultura organizacional, pôde-se perceber que a dimensão “profissionalismo cooperativo” teve o maior número de respondentes considerado “médio”, ou seja, ao serem questionados sobre a maior característica da Instituição quanto a essa dimensão, a maioria destacou que era média, estando entre o intervalo de 2,31 e 3,70. De acordo com Ferreira et al. (2002), essa dimensão está relacionada à valorização dos colaboradores que exercem suas atividades com eficácia e competência, atestando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, para alcançar as metas comuns da organização. O mesmo resultado foi encontrado por Just et al. (2018), Carvalho et al. (2013), e Nascimento (2016), o que demonstra que, no geral, os colaboradores exercem bem suas atividades e trabalham em colaboração com os colegas. Já Sant’Anna et al. (2014) obteve uma média mais alta, de 4,4, assegurando que os funcionários têm interesse de cooperar com o grupo e de contribuir com ideias para a melhoria do local de trabalho e para o constante profissionalismo.

Com relação ao “profissionalismo competitivo”, o resultado demonstra que os servidores têm uma fraca percepção sobre essa dimensão na Instituição, o que, segundo Ferreira et al. (2002), está relacionada à valorização prioritária da competência e do desempenho individuais para executar as atividades, mesmo que seja necessário “passar por cima” dos colegas de trabalho. Portanto isso pode estar relacionado ao setor público, uma vez que, com a estabilidade no emprego, os servidores não têm tanta necessidade de competição como seria numa empresa privada, destacando que eles preferem um ambiente de cooperação a um individualista e competitivo. Corroborando essa ideia, Nascimento (2016), que também realizou seu estudo em um setor público, obteve uma média de 2,03, concluindo que os servidores não percebem a criatividade como um requisito para ocupar a liderança. Já Sant’Anna et al. (2014) encontraram um resultado médio de 3,7 no setor privado, porém, embora o grupo de estudo dos autores fosse de representantes comerciais com metas e objetivos individuais a cumprir, os entrevistados afirmaram preferir o trabalho em equipe a um trabalho individualista.

A satisfação e o bem-estar dos empregados estão associados à valorização do bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores, ou seja, a humanização do ambiente de trabalho, tornando-o agradável e prazeroso (Ferreira, 2002). Quanto a essa dimensão, os servidores encontram-se num nível médio, o que significa que, no geral, eles estão satisfeitos na Instituição, porém a média está próxima do nível fraco, o que pode estar relacionado a alguns pontos culturais adotados pela alta administração, que lhes trazem insatisfação. Apenas os estudos de Just et al. (2018) corroboram esse resultado, pois Carvalho et al. (2013) e Nascimento (2016) encontraram resultado fraco, ou seja, funcionários mais insatisfeitos. Carvalho et al. (2013) afirmam que há uma baixa qualidade de assistência prestada aos pacientes e isso gera grande insatisfação profissional. Nascimento (2016) destacou que essa insatisfação é devido ao fato de a organização não buscar a valorização de seus trabalhos, fazendo com que os servidores não se sintam motivados a executar suas tarefas. Já Sant'Anna et al. (2014) obtiveram resultado forte, pois seus funcionários destacaram palavras como “amizade”, “confiança”, “família”, ligando a empresa a um lado mais humano, mais acolhedor.

De acordo com Ferreira et al. (2002), a integração externa está ligada às práticas do planejamento estratégico, tomada de decisão e atendimento ao cliente externo. Na Instituição, o resultado encontrado foi de nível médio, ou seja, os servidores se sentem medianamente integrados com os clientes externos, o que, conforme afirmado por Just et al. (2018), está ligado aos aspectos de atendimento ao cliente, dedicação e profissionalismo, os quais contribuem para o alcance das metas da Instituição. Tanto esses autores, quanto Nascimento (2016) corroboram esse resultado, pois encontraram nível médio nessa dimensão. Diferentemente, Carvalho et al. (2013) e Sant'Anna et al. (2014) obtiveram resultado forte e afirmaram que, independentemente da condição do cliente, todos merecem a mesma atenção e atendimento.

A recompensa e o treinamento são as práticas relacionadas aos clientes internos e sistemas de recompensa e treinamento que as organizações empregam (Ferreira et al., 2002). Essa dimensão foi a de menor escore médio da cultura organizacional, pois obteve um nível fraco entre os servidores, atestando que eles se encontram insatisfeitos com o sistema de recompensa adotado pela Instituição. Isso é corroborado pelos estudos de Carvalho et al. (2013) e Nascimento (2016), sendo que o ultimo obteve a mesma média com os servidores, pois, segundo suas percepções, os que realizam ações inovadoras não são valorizados nem reconhecidos por bom desempenho. Já Just et al. (2018) encontraram um nível médio relacionado a “recompensas e treinamentos” na IES privada, o que pode sinalizar que, em instituições privadas, os funcionários são mais reconhecidos por ações inovadoras e recebem maior incentivo para se atualizar constantemente do que em uma instituição pública. Sant'Anna

et al. (2014) encontraram um nível forte nesse aspecto entre os funcionários, os quais inclusive afirmaram já terem sido premiados e elogiaram a empresa pelo quanto ela se preocupava com o treinamento e as informações sobre os novos produtos e metas. Portanto pode-se notar que as organizações privadas incentivam mais o treinamento contínuo dos funcionários do que as públicas em geral.

A última dimensão do IBACO, a “promoção do relacionamento interpessoal”, trata das práticas que são voltadas para a promoção de relações interpessoais e satisfação dos funcionários, proporcionando uma solidariedade interna (Ferreira et al., 2002). Os servidores encontram-se num nível médio em relação a essa dimensão, evidenciando que eles se sentem relativamente realizados com as relações interpessoais, e a Instituição proporciona uma coesão interna boa, havendo uma harmonia sim com relação aos chefes, porém estes poderiam ser ainda mais próximos. O mesmo resultado foi obtido por Carvalho et al. (2013), Nascimento (2016) e Just et al. (2018), diferentemente de Sant’Anna et al. (2014), que encontraram um nível forte para essa dimensão, pois os funcionários alegaram em seus depoimentos que há ampla liberdade de acesso aos superiores, relações cordiais e amigáveis com o alta escalão, e o relacionamento é como o de uma grande família na empresa.

Tabela 57

**Classificação das notas por dimensão**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FRACO</b> <b>[1,00→2,30]</b>	<b>MÉDIO</b> <b>[2,31→3,70]</b>	<b>FORTE</b> <b>[3,71→5,00]</b>	<b>TOTAL</b>
Compartilhamento do conhecimento - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	16	133	157	306
Compartilhamento do conhecimento - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	110	145	51	306
Compartilhamento do conhecimento - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	3	94	209	306

*Nota.* Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; o tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; para valor normal na escala de 1 a 5, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

De acordo com Sandhu et al. (2011), a primeira dimensão do modelo estaria relacionada com os pontos de vista gerais sobre a importância do compartilhamento de conhecimento e consciência de seu benefício. Nota-se que os servidores encontram-se em um nível forte de percepção do compartilhamento na Instituição, corroborando as pesquisas de Ling, Sandhu e Jain (2009). Ao analisarem as opiniões de altos executivos de uma empresa multinacional com sede nos EUA, esses autores concluíram: 22% dos entrevistados acreditam que compartilhar conhecimento é válido. Já Sandhu et al (2011) notaram em seus estudos que 97% dos

entrevistados acreditam ser importante o compartilhamento para um sistema de entrega bem sucedido, pois isso proporciona ao departamento uma vantagem competitiva, porém destacaram que seus funcionários obtiveram índice menor com relação à importância do compartilhamento ser claramente comunicado e quanto à crescente conscientização sobre os benefícios desse compartilhamento.

A segunda dimensão trata basicamente da existência de iniciativas de compartilhamento do conhecimento (Sandhu et al., 2011). Os servidores da Instituição no geral se encontram em um nível médio nessa dimensão, evidenciando que essa Instituição pode melhorar suas estratégias de incentivo ao compartilhamento de conhecimento, inclusive aspectos da cultura de compartilhamento. Isso foi apontado por Patil e Kant (2012), em um estudo de caso envolvendo gestores, líderes de equipe e funcionários de uma empresa de manufatura, como uma das maiores barreiras para o compartilhamento, pois a falta de uma cultura saudável pode dificultar esse processo. Para Sandhu et al. (2011), embora a maioria dos entrevistados achasse que existia uma clara estratégia de compartilhamento em sua organização e prevalecesse nela a cultura de compartilhamento, um grande número deles também era indeciso, portanto esses autores corroboram o resultado encontrado nesta pesquisa.

A terceira dimensão de Sandhu et al. (2011) se refere à disposição dos funcionários em compartilhar conhecimentos (doação de conhecimento) e à disposição dos colegas para compartilhar conhecimento (coleta de conhecimento). Na Instituição pesquisada, os servidores estão em um nível forte de disposição para compartilhar seu conhecimento, o que demonstra não haver egoísmo na hora de compartilhar conhecimento com os colegas de trabalho. Porém eles podem não perceber essa mesma disposição por parte de seus colegas. Isso está alinhado com Sandhu et al. (2011), que afirmaram poder haver uma percepção de egoísmo com relação aos colegas, porém opõe-se a Ling, Sandhu e Jain (2009), ao afirmarem que 27% dos funcionários de seu estudo não querem compartilhar o conhecimento.

A Tabela 58 expõe as notas das dimensões de satisfação no trabalho.

Tabela 58

**Classificação das notas por dimensão**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>INSATISFEITO [1,00→3,90]</b>	<b>INDIFERENTE [3,91→4,90]</b>	<b>SATISFEITO [4,91→7,00]</b>	<b>TOTAL</b>
Satisfação no trabalho - Satisfação com os colegas	62	93	151	306
Satisfação no trabalho - Satisfação com o salário	103	81	122	306
Satisfação no trabalho - Satisfação com o chefe	37	80	189	306

DIMENSÕES	INSATISFEITO [1,00→3,90]	INDIFERENTE [3,91→4,90]	SATISFEITO [4,91→7,00]	TOTAL
Satisfação no trabalho - Satisfação com a natureza do meu trabalho	52	75	179	306
Satisfação no trabalho - Satisfação com as promoções	121	100	85	306

*Nota.* Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; o tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; para valor normal na escala de 1 a 7, INSATISFEITO representa notas entre 1,00 e 3,90; INDIFERENTE entre 3,91 e 4,90; SATISFEITO entre 4,91 e 7,00.

Segundo Siqueira (2008), os valores obtidos entre 1 e 3,9 apontam para insatisfação, enquanto os valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, e entre 5 e 7 indicam satisfação. Para a autora, a satisfação com os colegas é o nível de contentamento dos funcionários relativamente a: colaboração, amizade, confiança e relacionamento com os colegas de trabalho. Nota-se que os servidores se encontram satisfeitos com essa relação, demonstrando que há um clima amigável entre eles na Instituição e que eles confiam uns nos outros para ajudar nas tarefas. Esse resultado vai ao encontro dos encontrados por Almeida et al. (2017) e Beuren et al. (2017), que, ao analisarem a satisfação de funcionários de empresas privadas, notaram que eles se encontram satisfeitos com seus colegas de trabalho, diferentemente de Andrade et al. (2013), que notaram insatisfação de funcionários de bancos privados. O resultado encontrado por esses autores pode estar relacionado a um maior espírito de competição entre os colegas.

A satisfação com o salário está relacionada com a percepção que o funcionário tem sobre o que recebe em troca do quanto ele trabalha, de acordo com sua capacidade profissional, custo de vida e esforços na realização de suas atividades (Siqueira, 2008). Nota-se que os servidores, em sua maioria, estão satisfeitos com o salário, porém há uma grande quantidade insatisfeita, o que deve estar associado à satisfação com o valor recebido, mas talvez não suficientemente, quando comparado com as atividades e os esforços no trabalho, conforme Agapito et al. (2014). Estes, ao analisarem a satisfação de trabalhadores de diversos ramos de empresas privadas, notaram que os funcionários podem não estar satisfeitos com o que ganham com relação à sua capacidade e aos esforços empenhados nas atividades.

A satisfação com o chefe diz respeito ao contentamento com a capacidade profissional do dele, o interesse que demonstra pelos funcionários e o entendimento entre eles (Siqueira, 2008). Essa dimensão foi a maior média de satisfação, ou seja, a que mais os servidores estão satisfeitos dentro da Instituição, corroborando o que diz Marques, Borges e Reis (2016) que, ao buscarem compreender as implicações da mudança organizacional nos níveis de satisfação no trabalho a partir das reações individuais à mudança, realizando um *survey* no governo de Minas Gerais com 679 servidores públicos, notaram que estes se encontram satisfeitos ou muito

satisfeitos com suas chefias, totalizando 81,6% da população de servidores. Porém, oposto a Pinto e Mariano (2011), que, ao estudarem o nível de satisfação de funcionários da rede pública e privada de ensino, constataram que apenas cerca de 35% dos respondentes de ambas as redes se encontram satisfeitos com seus chefes. Eles mostraram que, mesmo trabalhando em uma organização pública, na qual, ao menos com relação à cultura brasileira, difunde-se a estabilidade e a quase impossibilidade de o sujeito ser removido, ainda assim os colaboradores não se sentem à vontade para discordar dos seus superiores.

Para Siqueira (2008), a satisfação com a natureza do trabalho é relativa ao interesse despertado nos funcionários quanto às tarefas que eles desenvolvem e sua variedade. Quanto a essa dimensão, os servidores se declararam satisfeitos, ou seja, a maioria afirma gostar das tarefas que desempenham e sentem-se interessados por elas. Isso está de acordo com os resultados encontrados por Pinto e Mariano (2011) entre os gestores escolares da rede pública, que estão satisfeitos com a realização de seu trabalho e com a possibilidade de variação nas atividades executadas.

Por último, de acordo com Siqueira (2008), a satisfação com as promoções está relacionada à quantidade de vezes que o funcionário já recebeu promoções, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo que ele espera por elas. Essa foi a única dimensão da satisfação na qual os servidores se mostraram insatisfeitos, apesar de essa dimensão mostrar também os indiferentes, ou seja, os claramente não satisfeitos com o sistema de promoções na instituição e descontentes com o plano de carreira. Essa dimensão foi a que mais obteve resultado negativo, isto é, aquela em que os funcionários se mostram mais insatisfeitos, como comprovam os autores Andrade et al. (2013), Demo et al. (2013), Agapito et al. (2014), Lima et al. (2015) e Almeida et al. (2017), seja em empresas privadas ou públicas. Assim, a falta de progressão na carreira e o reconhecimento pelo trabalho, visto em promoções, são os fatores que mais deixam o funcionário insatisfeito, conforme o modelo de Siqueira (2008), com exceção de Beuren et al. (2017), que encontraram prestadores de serviços contábeis indiferentes quanto às promoções.

A seguir, será demonstrada a classificação das notas na dimensão “maturidade do conhecimento”.

Tabela 59

**Classificação das notas por dimensão**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FRACO</b> <b>[1,00→3,00]</b>	<b>MÉDIO</b> <b>[3,01→5,00]</b>	<b>FORTE</b> <b>[5,01→7,00]</b>	<b>TOTAL</b>
Maturidade do conhecimento - Liderança em gestão do conhecimento	74	184	48	306

<b>DIMENSÕES</b>	<b>FRACO</b> <b>[1,00→3,00]</b>	<b>MÉDIO</b> <b>[3,01→5,00]</b>	<b>FORTE</b> <b>[5,01→7,00]</b>	<b>TOTAL</b>
Maturidade do conhecimento - Processo	55	186	65	306
Maturidade do conhecimento - Pessoas	75	168	63	306
Maturidade do conhecimento - Tecnologia	28	139	139	306
Maturidade do conhecimento - Processos de conhecimento	81	170	55	306
Maturidade do conhecimento - Aprendizagem e inovação	59	176	71	306
Maturidade do conhecimento - Resultados da gestão do conhecimento	65	192	49	306

*Nota.* Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; o tamanho da amostra de 306 respostas é válido para todas as perguntas; para valor normal na escala de 1 a 5, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

Para Batista (2012), a dimensão “maturidade do conhecimento” denominada liderança em GC busca alinhar a visão e a estratégia de gestão do conhecimento com a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização. A Instituição encontra-se num nível médio nessa dimensão, demonstrando que os servidores estão alinhados com a visão e a missão, porém ainda há lacunas a serem preenchidas nesse sentido. Conforme afirmado por Ayres e Vilalta (2018), pode haver ainda uma ausência na alocação de recursos e implantação formal de iniciativas de GC. Exatamente como encontrado por Marques et al. (2019) e Marques et al. (2019), os servidores concordaram mais com os itens MAT\_LID\_01 e MAT\_LID\_04, que, conforme os autores, significa que há uma tendência a existir alinhamento entre a visão e a estratégia de GC e a visão, missão, objetivos da Instituição. Com relação às demais variáveis, nota-se que a Instituição identificou a importância de gerir o conhecimento, mas ainda não é adotada essa prática em todos os setores. Uma das menores notas foi dada à variável que está relacionada com a alocação de recursos financeiros. De acordo com Barreto (2018), isso sinaliza que a Instituição pode estar direcionando poucos recursos para esse item ou ela não torna públicas essas ações.

A variável de processo visa a mensurar os pontos que envolvem as iniciativas da Instituição relacionadas ao estabelecimento de processos que promovam a GC (Batista, 2012). Nota-se que essa dimensão se encontra no nível médio entre os servidores, sinalizando que, mesmo que existam algumas ações voltadas para a identificação e criação do conhecimento, a gestão dele ainda não é bem utilizada na Instituição (Ayres e Vilalta, 2018). Tanto Marques et al. (2019), Marques et al. (2019), quanto Barreto (2018) encontraram os mesmos resultados e concluíram que, em geral, nesse nível é necessário ainda trabalhar alguns pontos fracos, a fim de agregar valor aos usuários, avaliando constantemente os processos.

A dimensão sobre as pessoas está ligada a saber se a organização está investindo em programas de educação e capacitação (Batista, 2012). Mais uma vez os servidores estão em um nível médio, afirmando que, por mais que percebam o investimento realizado pela Instituição nesse sentido, ainda há necessidade de atenção para isso. Para Marques et al. (2019), esse mesmo resultado quis dizer que a organização faz investimentos de educação e capacitação e desenvolve carreiras, disseminando de forma sistemática as informações pessoais e as ferramentas de GC para os novos funcionários. Já Barreto (2018) teve sua menor assertiva nesse grupo, relacionado aos processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutorial, havendo, portanto, certa discordância ativa por parte dos funcionários. Marques et al. (2019), por sua vez, encontraram exatamente os mesmos resultados, nos quais obtiveram as assertivas MAT\_PESSOA\_03, MAT\_PESSOA\_04, MAT\_PESSOA\_05 e MAT\_PESSOA\_06 menores, ou seja, os funcionários tiveram tendência a discordar, presumindo que a organização não tem mecanismos ou procedimentos relacionados à gestão de pessoas que visem a facilitar o compartilhamento do conhecimento nas organizações, como práticas de *mentoring*, *coaching* e tutoria, banco de competências dos seus servidores públicos e sistema de reconhecimento e recompensa, a fim de promover a colaboração e o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários.

A tecnologia foi a única dimensão que teve tendência a estar em um nível forte, empatando com o médio, ou seja, foi a dimensão na qual os servidores mais notam maturidade do conhecimento na Instituição e está relacionada à utilização da tecnologia para promover a GC (Batista, 2012). Todas as médias dessa dimensão foram maiores que 4, sendo a maior delas. Isso corrobora os resultados encontrados por Ayres e Vilalta (2018), Barreto (2018), Marques et al. (2019) e Marques et al. (2019), o que significa que a tecnologia é vista como grande aliada da GC, sendo um instrumento importante para compartilhar e reter conhecimento em vários tipos de organizações.

Os processos de conhecimento estão relacionados com o quanto a organização cria, armazena, compartilha e aplica o conhecimento (Batista, 2012). A maioria dos servidores encontra-se num nível médio relativamente a essa dimensão, ressaltando que, por mais que a Instituição use seu conhecimento, poderia ser mais bem aproveitado, precisando de maior avaliação e monitoramento, conforme destacado também por Ayres e Vilalta (2018). Esse resultado indica que, de acordo com Marques et al. (2019), a organização talvez não conte com um mapa de conhecimento, não registrando e compartilhando o conhecimento adquirido. Isso não é o ideal, como afirma Barreto (2018), ao dizer que a utilização correta desse recurso por parte dos funcionários significa que ela está em um nível em que as ações referentes a GC fazem

parte de seu dia a dia e estão internalizadas nos colaboradores, ainda que isso não tenha ocorrido em seus resultados. Marques et al. (2019) destacaram que essa dimensão foi o menor resultado, indicando que a mobilização sistemática do conhecimento tende a não ser expressiva, o que seria preocupante por se tratar de entendimentos indispensáveis para a efetiva prática da GC dentro da organização.

Segundo Batista (2012), a dimensão da aprendizagem e inovação quer dizer o quanto a organização consegue aprender e inovar. Os servidores mais uma vez estão no nível médio da dimensão, ou seja, na Instituição eles estão dispostos a inovar, mas poderiam estar mais ainda. Diferente do encontrado por Marques et al. (2019) e Marques et al. (2019), os servidores tenderam a concordar mais com a assertiva MAT\_INOVA\_05 e discordar da MAT\_INOVA\_02, ou seja, eles notam maior propensão de as chefias intermediárias utilizarem mais ferramentas e métodos e não veem a Instituição tão propensa a correr riscos como oportunidade de aprendizagem. Porém está em consonância com Barreto (2018), que também obteve maior média na MAT\_INOVA\_05, afirmando que toda organização aberta a atuar no mercado competitivo e em constante mudança deve estar ciente de que aprender e inovar é um pré-requisito para uma organização forte e saudável.

Por último, a dimensão resultados da GC está ligada ao quanto as práticas de GC resultam em incremento da capacidade da organização (Batista, 2012). Foi a dimensão em que o nível médio mais se concentrou, tendo médias no geral de 3,9 e 4,0 para cada uma das assertivas, o que significa para os servidores que a GC faz parte da capacidade da organização, mas poderia ser mais. Essa discordância geradora de média menor que 4,0 está relacionada, de acordo com Marques et al. (2019), ao fato de a organização não ter um histórico de sucesso na implementação da GC e não utilizar indicadores que avaliem o impacto das contribuições e iniciativas da GC em seus resultados e desempenho. Corroborando esses resultados, Marques et al. (2019) afirmaram que as assertivas com média igual a 4,0 são neutras, não havendo concordância nem discordância entre os funcionários.

### **7.3 Análise bivariada**

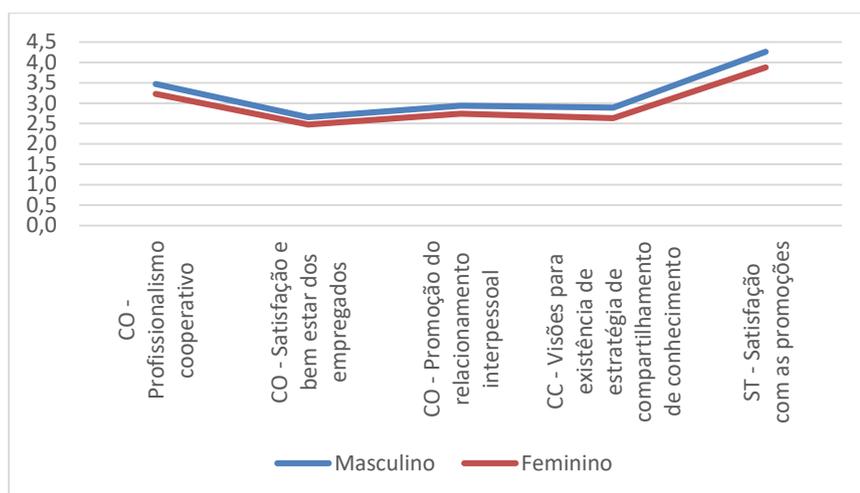
Neste tópico foram calculadas as médias aritméticas das variáveis, comparando-as com as variáveis demográficas. Por fim, a comparação de médias foi feita pela análise de variância dos construtos, conforme se segue.

Na média dos construtos por sexo, houve diferença significativa para *CO - Profissionalismo cooperativo*, *CO - Satisfação e bem estar dos empregados*, *CO - Promoção do relacionamento interpessoal*, *CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento* e *ST - Satisfação com as promoções*.

Tabela 60  
**Médias dos construtos por sexo**

Construto	Sig	Masculino (A)			Feminino (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	<b>0,03</b>	3,5	3,4	1,0	3,2	3,2	1,0
CO - Profissionalismo competitivo	0,37	2,3	2,0	0,8	2,2	2,0	0,8
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	<b>0,05</b>	2,7	2,6	0,8	2,5	2,4	0,9
CO - Integração externa	0,10	3,4	3,4	0,7	3,2	3,2	0,8
CO - Recompensa e treinamento	0,21	1,9	1,8	0,8	1,8	1,6	0,8
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	<b>0,05</b>	2,9	2,8	0,8	2,7	2,6	0,8
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,62	3,7	3,8	0,7	3,7	3,6	0,7
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	<b>0,02</b>	2,9	3,0	0,9	2,6	2,5	1,0
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	0,72	4,0	4,0	0,7	3,9	4,0	0,7
ST - Satisfação com os colegas	0,95	4,9	4,8	1,1	4,8	4,8	1,2
ST - Satisfação com o salário	0,35	4,6	4,6	1,3	4,4	4,6	1,4
ST - Satisfação com o chefe	0,28	5,3	5,2	1,1	5,1	5,0	1,2
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	0,65	5,0	5,0	1,0	4,9	5,0	1,2
ST - Satisfação com as promoções	<b>0,02</b>	4,3	4,2	1,3	3,9	4,0	1,5
MC - Liderança em gestão do conhecimento	0,32	4,0	3,8	1,2	3,8	3,8	1,2
MC - Processo	0,32	4,2	4,3	1,2	4,1	4,0	1,3
MC - Pessoas	0,36	4,0	4,0	1,3	3,9	3,8	1,3
MC - Tecnologia	0,99	4,8	5,0	1,3	4,9	4,8	1,1
MC - Processos de conhecimento	0,98	3,8	3,8	1,3	3,8	4,0	1,3
MC - Aprendizagem e inovação	0,68	4,2	4,2	1,2	4,2	4,2	1,2
MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,95	4,0	4,0	1,2	3,9	4,0	1,2

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da Tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.



**Figura 8: Médias dos construtos de acordo com o sexo (somente diferenças significativas)**

Na Figura 8 estão presentes somente as médias com diferenças significativas. Nota-se, portanto, que em todas as diferenças significativas, o sexo masculino teve uma média maior do que o feminino, isso pode ser devido ao fato de as mulheres *terem* duas jornadas de trabalho, contando com as tarefas domésticas, o que as deixa um pouco menos satisfeitas no trabalho e *compromete seu* bem-estar. Além disso, duas dimensões com diferenças significativas tiveram relação com as promoções na Instituição, mostrando que provavelmente os homens *têm* maiores chances de ser promovidos do que as mulheres. Para Souza, Corvino e Lopes (2013) a mulher está sempre em uma dualidade: ser uma profissional de sucesso e competitiva no mercado e sofrer reflexos em sua vida pessoal – por exemplo, adiar a maternidade e comprometer a vida social. Portanto são fatores que influenciam diretamente em menores níveis de satisfação das mulheres no mercado de trabalho.

De acordo com Figueiredo (2012), por mais que ao longo do tempo as mulheres tenham conquistado sua independência, ainda lidam com as jornadas mais extensas, menores salários e são submetidas a piores condições de trabalho. Para Pena (2007), a saída da mulher para os espaços públicos ainda é como um prolongamento de sua vida privada. Já García, Ruíz, Roche, e García (2013) afirmaram que as mulheres encontram-se mais satisfeitas, principalmente na área da saúde, pois, de acordo com os autores, há uma tendência à feminização em praticamente todas as profissões da saúde, e as mulheres apresentaram maiores níveis de satisfação global, mas os homens se manifestaram levemente mais satisfeitos com a estabilidade no emprego do que as mulheres.

Geralmente as mulheres desenvolvem maior espírito de competição nas organizações, pois, de acordo com Ichikawa e Santos (2000), a mulher precisa provar muito mais a sua

competência do que o homem. E talvez isso acabe afetando seu profissionalismo cooperativo e seu relacionamento interpessoal, visto que elas podem se sentir ameaçadas na Instituição por colegas de trabalho e tentam mostrar que podem ser melhores sozinhas. Em relação à existência de estratégias voltadas para o compartilhamento de conhecimento, as mulheres podem perceber isso em menor grau que os homens por acharem que muitas informações são mais passadas aos homens do que a elas pela alta administração.

Já Rueda e Castro (2013), ao analisarem as variáveis de sexo e idade relacionadas a testes de inteligência, relataram que não houve diferenças significativas no desempenho de homens e mulheres, ou seja, o desempenho nos testes de inteligência de homens e mulheres pôde ser considerado equivalente. Outro autor em acordo com o resultado deste estudo é Frazão (2016). Ele constatou que mulheres apresentaram 3,77 vezes mais chances de insatisfação em relação às promoções quando comparadas aos homens.

Na comparação de idade, foram excluídos os grupos *Até 15 anos*, *De 16 a 20 anos*, *De 21 a 25 anos* e *Acima de 56 anos*, devido ao pequeno número de respondentes. Mesmo assim, não foram encontradas diferenças significativas na comparação por faixa etária.

Tabela 61  
**Médias dos construtos por faixa etária**

..... Construto	Sig	De 26 a 30 (A)			De 31 a 35 (B)			De 36 a 40 (C)			De 41 a 45 (D)			De 46 a 50 (E)			De 51 a 55 (F)		
		MED	MDN	DES															
CO - Profissionalismo cooperativo	0,59	3,6	3,6	1,1	3,4	3,4	1,0	3,2	3,2	0,9	3,3	3,4	1,0	3,3	3,1	1,0	3,3	3,3	0,9
CO - Profissionalismo competitivo	0,86	2,2	2,0	0,9	2,1	2,0	0,8	2,2	2,0	0,8	2,2	2,0	0,7	2,3	2,2	0,9	2,2	2,2	0,8
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	0,61	2,7	2,6	0,9	2,5	2,4	1,0	2,4	2,2	0,8	2,6	2,6	0,8	2,6	2,6	0,8	2,5	2,3	0,8
CO - Integração externa	0,33	3,4	3,2	0,8	3,4	3,4	0,7	3,2	3,2	0,7	3,1	3,1	0,7	3,4	3,4	0,7	3,2	3,2	0,7
CO - Recompensa e treinamento	0,17	2,0	1,8	0,9	1,9	1,6	0,8	1,8	1,8	0,7	1,8	1,6	0,7	2,1	1,8	1,0	1,6	1,6	0,7
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	0,13	3,2	3,2	0,9	2,9	3,0	0,9	2,7	2,6	0,7	2,8	2,8	0,7	2,9	2,8	0,8	2,8	2,8	0,8
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,69	3,5	3,8	0,9	3,7	3,8	0,7	3,6	3,8	0,6	3,6	3,6	0,5	3,6	3,6	0,7	3,7	3,8	0,7
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	0,55	3,0	3,0	0,9	2,8	3,0	1,0	2,7	3,0	0,9	2,6	2,8	0,8	2,8	3,0	0,9	2,5	2,3	0,9
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	0,25	4,0	4,3	0,9	4,0	4,0	0,7	4,0	4,0	0,7	3,8	3,8	0,6	3,9	4,0	0,7	3,9	4,0	0,5
ST - Satisfação com os colegas	0,83	4,9	5,0	1,4	4,9	5,0	1,2	4,7	4,6	1,2	4,8	5,0	1,2	4,8	4,9	1,2	4,8	4,8	1,0
ST - Satisfação com o salário	0,32	4,7	4,6	1,4	4,6	4,8	1,4	4,7	5,0	1,3	4,2	4,5	1,3	4,3	4,5	1,2	4,4	4,5	1,6
ST - Satisfação com o chefe	0,86	5,3	5,6	1,4	5,2	5,2	1,0	5,2	5,2	1,1	5,1	5,0	1,1	5,0	5,0	1,2	5,2	5,0	1,1
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	0,52	5,1	5,0	1,2	4,8	4,6	0,9	4,9	5,0	1,2	4,9	5,0	1,1	5,0	5,0	1,1	5,2	5,0	1,1
ST - Satisfação com as promoções	0,20	4,3	4,4	1,5	4,2	4,2	1,4	3,8	3,8	1,4	3,9	4,0	1,3	4,4	4,3	1,3	4,0	4,0	1,5
MC - Liderança em gestão do conhecimento	0,90	3,8	3,7	1,2	3,9	3,8	1,3	3,8	3,8	1,0	3,9	3,9	1,0	3,9	3,7	1,2	3,9	4,0	1,3
MC - Processo	0,51	4,5	4,5	1,1	4,2	4,3	1,2	4,3	4,5	1,1	3,9	4,0	1,1	4,1	4,1	1,2	4,0	4,2	1,4
MC - Pessoas	0,46	4,2	4,0	1,3	4,0	4,0	1,3	4,1	4,3	1,3	3,8	3,7	1,3	3,8	4,0	1,3	3,7	3,8	1,3
MC - Tecnologia	0,47	4,6	4,5	1,3	5,1	5,2	1,0	4,6	4,8	1,3	4,8	4,8	1,1	4,9	4,8	1,4	4,9	4,8	1,0
MC - Processos de conhecimento	0,93	3,7	3,7	1,2	4,0	4,0	1,3	3,7	3,8	1,2	3,9	3,9	1,2	3,8	4,0	1,3	3,8	3,8	1,4

MC - Aprendizagem e inovação	0,56	4,1	4,2	1,2	4,2	4,2	1,3	4,3	4,3	1,2	4,0	3,8	1,0	4,3	4,4	1,1	4,0	4,2	1,2
MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,93	4,1	4,0	1,1	4,0	4,0	1,3	3,9	4,0	1,1	3,8	4,0	1,2	4,0	4,0	1,3	3,9	4,0	1,5

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05, existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

Nota-se que, na Instituição, as idades não interferem no nível em que os servidores se encontram em relação aos construtos, ou seja, não há grupos mais ou menos satisfeitos, que notam a cultura de forma diferente, assim por diante. Oposto a Garcia et al. (2013), ao afirmarem que os participantes de maior idade (61 – 70 anos) geralmente encontram-se mais satisfeitos na organização. Mais uma vez na área da saúde, a faixa etária influenciou os resultados, pois Issa et al. (2014) observaram que há diferença significativa na faixa etária com relação aos cardápios escolhidos na alimentação de uma escola.

Rueda e Castro (2013) encontraram uma correlação moderada e negativa, formando-se quatro faixas etárias em seu estudo. Ao mesmo tempo observaram que, à medida que a idade aumenta, há uma diminuição no desempenho dos testes de inteligência.

Na comparação por estado civil, o grupo “viúvo” foi desconsiderado, devido ao baixo número de respondentes, havendo diferenças significativas para *CO - Integração externa*, *CO - Promoção do relacionamento interpessoal*, *ST - Satisfação com os colegas* e *MC – Processo*.

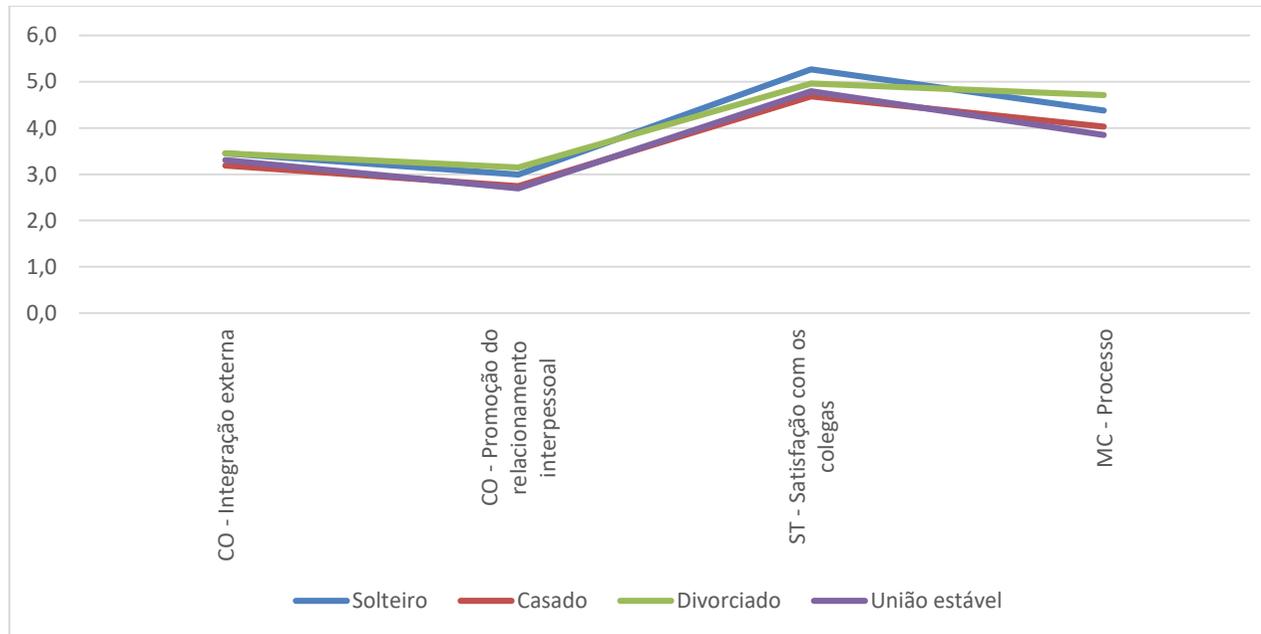
Como pode ser visto na Tabela 62, o grupo de “solteiro” (*A*) deu notas significativamente mais altas para *ST - Satisfação com os colegas* - do que o grupo dos “casados” (*B*), e isso ocorreu com outras dimensões ligadas a relacionamentos, como integração externa e relacionamento interpessoal. Isso pode estar relacionado ao fato de os servidores casados talvez não interajam tanto com os colegas quanto os solteiros, mantendo-se talvez mais distantes por conta da estabilidade do relacionamento afetivo. Geralmente pessoas solteiras mantêm relacionamento amistoso com os colegas de trabalho até mesmo fora do ambiente de trabalho.

Já o grupo “divorciado” (*C*) obteve notas significativamente mais altas para *MC – Processo* em relação ao grupo *União estável* (*D*), podendo-se afirmar que, em média, as notas dos divorciados foram 23,68% mais altas.

Tabela 62  
**Médias dos construtos por estado civil**

Construto	Sig	Solteiro (A)			Casado (B)			Divorciado (C)			União estável (D)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	0,16	3,6	3,6	1,0	3,3	3,2	0,9	3,3	3,2	1,1	3,2	3,2	1,3
CO - Profissionalismo competitivo	0,26	2,2	2,0	0,8	2,2	2,0	0,8	2,5	2,2	0,9	2,0	2,0	0,8
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	0,49	2,6	2,4	0,9	2,5	2,6	0,8	2,8	2,9	0,9	2,5	2,4	1,0
CO - Integração externa	<b>0,03</b>	<b>3,5 B</b>	3,4	0,8	3,2	3,2	0,7	3,5	3,4	0,5	3,3	3,2	0,8
CO - Recompensa e treinamento	0,08	2,0	1,8	0,8	1,8	1,6	0,8	2,2	2,1	1,0	1,7	1,6	0,9
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	<b>0,02</b>	<b>3,0 B</b>	3,0	0,9	<b>2,7 C</b>	2,7	0,8	3,1	3,1	0,6	2,7	2,6	0,9
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,57	3,7	3,8	0,8	3,6	3,6	0,7	3,8	3,9	0,6	3,6	3,6	0,7
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	0,08	2,9	3,0	1,0	2,6	2,5	0,9	3,1	3,5	0,8	2,6	2,5	1,2
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	0,11	4,1	4,0	0,7	3,9	4,0	0,6	3,9	3,8	0,6	4,0	4,0	0,7
ST - Satisfação com os colegas	<b>0,00</b>	<b>5,3 B</b>	5,2	1,1	4,7	4,8	1,1	5,0	5,4	1,4	4,8	4,8	1,1
ST - Satisfação com o salário	0,74	4,7	4,6	1,3	4,4	4,6	1,4	4,4	4,6	1,3	4,4	4,6	1,3
ST - Satisfação com o chefe	0,37	5,3	5,6	1,3	5,2	5,0	1,1	5,5	5,6	1,0	4,9	4,8	1,1
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	0,40	5,1	5,0	1,1	4,9	5,0	1,1	5,1	5,0	1,2	5,1	5,0	0,9
ST - Satisfação com as promoções	0,26	4,3	4,1	1,5	4,0	4,0	1,4	4,2	4,6	1,6	3,8	3,8	1,3
MC - Liderança em gestão do conhecimento	0,51	3,9	3,8	1,1	3,8	3,8	1,2	4,2	4,3	1,1	3,8	3,7	1,4
MC - Processo	<b>0,01</b>	<b>4,4 D</b>	4,3	1,1	<b>4,0 C</b>	4,2	1,2	<b>4,7 D</b>	4,8	0,8	3,8	3,7	1,5
MC - Pessoas	0,08	3,9	4,0	1,2	3,9	3,8	1,3	4,6	4,5	0,9	4,1	4,0	1,3
MC - Tecnologia	0,72	5,0	5,0	1,3	4,9	4,9	1,2	4,7	4,5	1,2	4,7	4,7	1,2
MC - Processos de conhecimento	0,35	3,8	3,7	1,3	3,8	3,9	1,3	4,3	4,5	1,1	3,8	3,8	1,3
MC - Aprendizagem e inovação	0,36	4,2	4,2	1,2	4,1	4,2	1,2	4,6	4,5	0,9	4,2	4,2	1,5
MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,22	3,9	4,0	1,2	3,9	4,0	1,2	4,5	4,4	1,1	3,9	3,8	1,3

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05, existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da Tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.



**Figura 9: Médias dos construtos por estado civil (somente diferenças significativas)**

Como a maioria das dimensões com diferenças significativas trata de relacionamentos, vale ressaltar que isso é muito complexo (Cardozo e Silva, 2014), já que relaciona o convívio entre pessoas diferentes em um âmbito competitivo, lugar que sofre muitas mudanças. As autoras ainda afirmam que a forma como as pessoas se relacionam é um dos fatores mais importantes no mercado de trabalho, sendo, portanto, uma ferramenta essencial para obter sucesso nas organizações, pois afeta diretamente sua produtividade.

Geralmente os funcionários solteiros têm mais disposição para se relacionar com outras pessoas, conversam mais, interagem mais, exatamente por não terem compromisso com ninguém. Talvez por esse motivo os servidores solteiros tenham maior integração externa na Instituição, além de maior relacionamento interpessoal do que os casados. Até mesmo a satisfação com os colegas pode ser superior justamente por causa dessa maior interação com eles.

Para Cruz e Abellán (2015), os profissionais solteiros e casados mostram maior tendência à despersonalização do que os separados e viúvos, e isso pode estar relacionado a maiores dificuldades de relacionamento. Para os autores, há muita discussão a respeito do desgaste profissional relacionado ao estado civil, pois alguns pesquisadores afirmam que o matrimônio alivia o desgaste emocional, outros acham que o matrimônio não influencia significativamente o desgaste, mas que essa influência está marcada pelo apoio social recebido do parceiro. Já Frazão (2016) verificou que os estados civis solteiro, separado ou viúvo representaram satisfação global diminuída.

No quesito Escolaridade, os grupos de *Ensino Fundamental completo* e *Ensino Médio completo* foram excluídos, devido ao baixo número de respondentes.

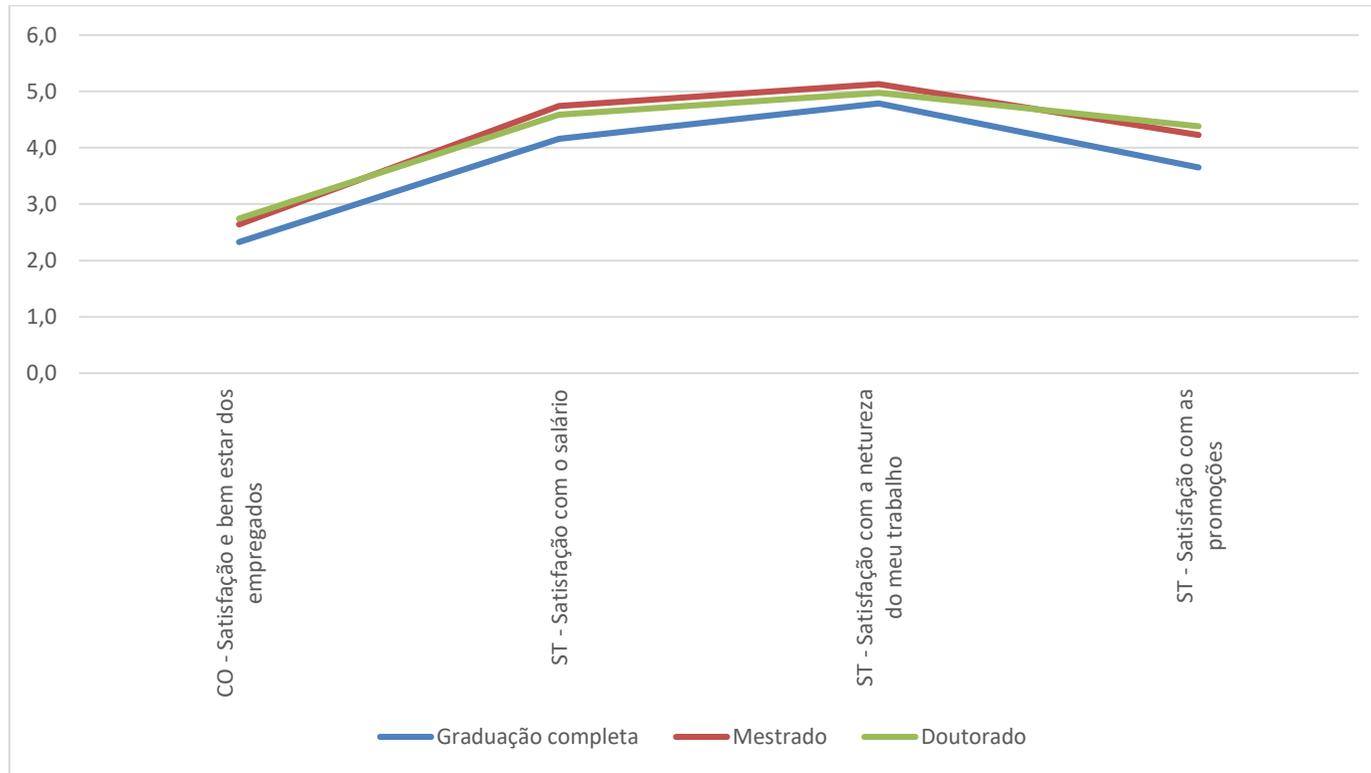
Como pode ser visto na Tabela 63, o grupo de *Graduação completa (A)* resultou em notas mais baixas para todos os construtos que apresentaram diferenças significativas. Em especial, observam-se as notas do grupo de *Graduação* em relação aos grupos *B* e *C* no construto *ST - Satisfação com as Promoções*. Em média, as notas dos *Graduados* foram 18,18% mais baixas do que o grupo dos *Doutorados (C)*.

Essa diferença também aparece na *ST - Satisfação com o Salário*, podendo-se afirmar que, em média, as notas dos *Graduados* foram 10,64% mais baixas que o grupo dos *Mestrados (B)*.

Tabela 63  
**Médias dos construtos por escolaridade**

Construto	Sig	Graduação completa (A)			Mestrado (B)			Doutorado (C)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	0,28	3,2	3,2	1,0	3,4	3,4	1,0	3,4	3,2	0,9
CO - Profissionalismo competitivo	0,44	2,1	2,0	0,7	2,2	2,0	0,9	2,3	2,0	0,9
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	<b>0,00</b>	<b>2,3 BC</b>	2,2	0,8	2,6	2,6	0,9	2,7	2,8	0,9
CO - Integração externa	0,37	3,2	3,2	0,7	3,3	3,2	0,7	3,3	3,2	0,7
CO - Recompensa e treinamento	0,20	1,8	1,6	0,8	1,9	1,6	0,8	2,0	1,8	0,8
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	0,60	2,8	2,8	0,8	2,9	2,8	0,9	2,9	2,8	0,8
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,69	3,6	3,6	0,6	3,7	3,8	0,8	3,7	3,8	0,7
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	0,35	2,7	2,5	0,9	2,8	3,0	1,0	2,8	3,0	1,0
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	0,62	4,0	4,0	0,7	4,0	4,0	0,7	3,9	4,0	0,7
ST - Satisfação com os colegas	0,46	5,0	5,0	1,0	4,8	4,8	1,2	4,7	4,8	1,2
ST - Satisfação com o salário	<b>0,00</b>	<b>4,2 BC</b>	4,4	1,3	4,7	4,8	1,4	4,6	4,6	1,3
ST - Satisfação com o chefe	0,30	5,1	5,0	1,1	5,2	5,6	1,3	5,2	5,2	1,0
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	<b>0,03</b>	<b>4,8 B</b>	5,0	0,9	5,1	5,0	1,2	5,0	5,0	1,1
ST - Satisfação com as promoções	<b>0,00</b>	<b>3,6 BC</b>	3,8	1,4	4,2	4,4	1,4	4,4	4,2	1,3
MC - Liderança em gestão do conhecimento	0,17	3,7	3,7	1,1	3,9	3,8	1,3	4,1	4,0	1,1
MC - Processo	0,15	4,0	4,0	1,1	4,2	4,3	1,3	4,3	4,3	1,2
MC - Pessoas	0,58	3,9	4,0	1,2	4,0	4,0	1,3	4,1	4,0	1,3
MC - Tecnologia	0,40	4,8	5,0	1,1	5,0	5,0	1,3	4,7	4,7	1,3
MC - Processos de conhecimento	0,53	3,7	3,8	1,1	3,9	4,0	1,4	3,9	4,0	1,3
MC - Aprendizagem e inovação	0,42	4,0	4,2	1,1	4,3	4,3	1,2	4,3	4,2	1,2
MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,74	3,9	4,0	1,3	4,0	4,0	1,2	4,1	4,0	1,2

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05, existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.



**Figura 10: Médias dos construtos por escolaridade (somente diferenças significativas)**

Nota-se que os graduados estão mais insatisfeitos, principalmente com relação às promoções e salários na Instituição comparativamente aos servidores com Mestrado e Doutorado. De acordo com Gurgel e Leite (2007), a formação continuada do docente é muito importante devido a uma política institucional ou a uma necessidade de qualificação do profissional e de atualização em busca de novos conhecimentos. Para os autores, não fazer uma pós-graduação é ficar isolado do mundo acadêmico. Em sua pesquisa, notaram que os servidores de uma instituição pública de ensino alegaram sentir necessidade de se atualizar e fazer doutorado, por exemplo, devido principalmente a uma melhora no salário.

Martins e Monte (2009), ao traçarem o perfil do Mestre egresso do Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB/UFPB/UFPE/UFRN, investigaram quais influências essa titulação teria em suas vidas e notaram que, antes do Mestrado, os docentes ministravam aulas em alguma IES e, depois de concluírem o curso, esse número aumentou. Com isso, eles destacaram a influência do título de Mestre na reorientação profissional dos mestres na empregabilidade e na renda desses profissionais.

Oliveira, Dallabona e Rausch (2011) afirmaram que o grau de escolaridade propicia também retornos que incluem benefícios econômicos adicionais como: salários mais altos, menores níveis de desemprego e maior satisfação no trabalho. Para Estevam e Guimarães (2011), os três pontos mais relevantes na vida dos docentes são: a busca da carreira, o aprimoramento profissional e o anseio de realizar pesquisa. Os autores afirmam que os sujeitos ainda visam à melhoria de seus cargos, salários e novo status, além de terem a consciência a respeito das lacunas na formação. Isso os leva a buscar novos saberes e aprofundar seus conhecimentos. De acordo com Frazão (2016), os profissionais que fazem pós-graduação *Strictu Sensu* têm menores chances de insatisfação com relação aos salários e promoções.

Como pode ser visto na Tabela 64, o grupo de *Docente (A)* obteve notas mais altas em todos os construtos, com diferença significativa para o grupo *Técnico Administrativo (B)*. Isso pode ser observado em *CO - Profissionalismo cooperativo*, *CO - Satisfação e bem-estar dos empregados*, *CO - Integração externa*, *CO - Recompensa e treinamento*, *CO - Promoção do relacionamento interpessoal*, *CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento*, *ST - Satisfação com o salário*, *ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho*, *ST - Satisfação com as promoções*, *MC - Liderança em gestão do conhecimento*, *MC - Processo* e *MC - Aprendizagem e inovação*.

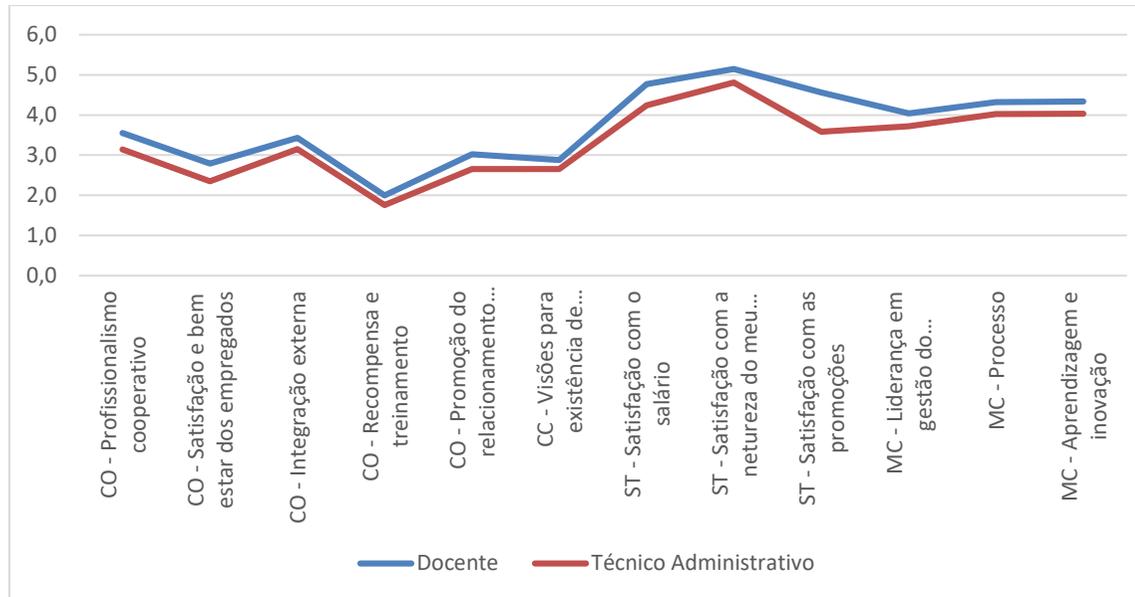
Tabela 64

**Médias dos construtos por cargo**

Construto	Sig	Docente (A)			Técnico Administrativo (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	<b>0,00</b>	3,6	3,4	1,0	3,1	3,2	0,9
CO - Profissionalismo competitivo	0,06	2,3	2,0	0,9	2,1	2,0	0,7
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	<b>0,00</b>	2,8	2,8	0,9	2,3	2,2	0,8
CO - Integração externa	<b>0,00</b>	3,4	3,4	0,7	3,2	3,2	0,7
CO - Recompensa e treinamento	<b>0,00</b>	2,0	1,8	0,8	1,8	1,6	0,8
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	<b>0,00</b>	3,0	3,0	0,8	2,7	2,6	0,8
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,12	3,7	3,8	0,7	3,6	3,6	0,6
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	<b>0,04</b>	2,9	3,0	1,0	2,7	2,5	0,9
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	0,49	4,0	4,0	0,7	3,9	4,0	0,7
ST - Satisfação com os colegas	0,69	4,9	4,8	1,2	4,9	5,0	1,2
ST - Satisfação com o salário	<b>0,00</b>	4,8	4,8	1,4	4,2	4,3	1,3
ST - Satisfação com o chefe	0,06	5,3	5,4	1,1	5,1	5,0	1,1
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	<b>0,01</b>	5,1	5,0	1,2	4,8	5,0	1,0
ST - Satisfação com as promoções	<b>0,00</b>	4,6	4,6	1,2	3,6	3,7	1,4
MC - Liderança em gestão do conhecimento	<b>0,04</b>	4,0	3,8	1,2	3,7	3,8	1,1
MC - Processo	<b>0,03</b>	4,3	4,5	1,3	4,0	4,0	1,1
MC - Pessoas	0,14	4,1	4,0	1,3	3,8	3,9	1,2
MC - Tecnologia	0,86	4,8	4,8	1,3	4,9	5,0	1,1
MC - Processos de conhecimento	0,35	3,9	4,0	1,4	3,8	3,8	1,2
MC - Aprendizagem e inovação	<b>0,04</b>	4,3	4,5	1,2	4,0	4,2	1,2

MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,31	4,0	4,0	1,2	3,9	4,0	1,2
---	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.



**Figura 11: Médias dos construtos por cargo (somente diferenças significativas)**

Na Instituição pesquisada, os docentes demonstraram estar mais satisfeitos em diversas dimensões comparativamente aos técnicos administrativos, o que pode estar relacionado ao melhor plano de carreira daqueles. Para Frazão (2016), os técnicos administrativos apresentaram chances 3,08 maiores de estar insatisfeitos com relação aos salários e promoções. Para o autor, as maiores causas de insatisfação dentro de instituições são salário e promoções. Vale ressaltar que, ainda de acordo com Frazão (2016), no setor público não existe promoção como no setor privado. No primeiro existe a progressão funcional que, regida por regras diferentes, supre a necessidade de ascensão do trabalhador na sua carreira.

Lourenço Filho (2015), ao analisar a cultura organizacional em um instituto federal de educação, notou que, em relação aos valores organizacionais (oportunidades), os docentes eram mais bem atendidos, visto que os técnicos não tinham expectativas de carreira. Além disso, notou também que a cultura interfere diretamente na integração interna e na adaptação aos problemas externos dos servidores. Para o autor, os docentes acreditam que têm maior autonomia e flexibilidade para executar suas atividades e percebem essas características como inerentes à carreira, e o estilo de gestão do campus colabora e estimula essa prática. Já os técnicos percebem esses pontos na execução das atividades rotineiras, mas não no processo decisório.

Ao analisar os fatores motivacionais que levavam à satisfação no trabalho dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo, Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017) observaram que os docentes estão, em geral, mais satisfeitos com o que fazem, ou seja, com a natureza do trabalho, seus salários e benefícios e integração da equipe. Já os técnicos administrativos gostam mais das tarefas desenvolvidas e relacionamento com a chefia imediata. Diferentemente dos resultados desse estudo, Oliveira et al. (2017) encontraram o seguinte: em geral, os técnicos administrativos encontram-se mais satisfeitos do que os docentes, porém se analisados com base na Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow e na Teoria Bifatorial de Herzberg.

Marques et al. (2019) também encontraram diferença significativa para a variável “cargo ou função atual”, ao verificar que os docentes mostram uma média de desengajamento maior, ou seja, os docentes desempenhariam um excesso de atividades dentro e fora do local de trabalho.

Na análise do “tempo de instituição”, o grupo de 16 anos a 20 anos foi excluído, devido ao baixo número de respondentes. Houve diferenças significativas para todos os construtos, exceto para *CO - Recompensa e treinamento*, *CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento*, *ST - Satisfação com as promoções*, *MC – Tecnologia*, *MC - Processos de conhecimento* e *MC - Resultados da gestão do conhecimento*.

Pode-se observar que o grupo *Menos de 1 ano (A)* apresentou diferenças significativas em relação a todos os demais grupos, para *ST - Satisfação com o salário*. Em especial, pode-se observar as notas do grupo de *Menos de 1 ano (A)* em relação ao grupo *De 11 anos a 15 anos (E)*. Nesse construto as notas foram, em média, 23,80% mais altas.

Tabela 65  
Médias dos construtos por tempo de instituição

Construto	Sig	Menos de 1 ano (A)			De 1 ano a 2 anos (B)			De 3 anos a 5 anos (C)			De 6 anos a 10 anos (D)			De 11 anos a 15 anos (E)			Mais de 20 anos (F)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	<b>0,01</b>	<b>4,0 CDEF</b>	4,2	1,0	3,6	3,2	0,9	3,3	3,4	0,9	3,2	3,2	0,9	3,2	3,2	1,1	3,3	3,2	0,9
CO - Profissionalismo competitivo	<b>0,04</b>	<b>2,5 E</b>	2,2	1,0	<b>2,5 CE</b>	2,4	0,8	2,1	2,0	0,7	<b>2,4 E</b>	2,2	0,8	2,0	1,8	0,8	2,2	2,2	0,8
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	<b>0,00</b>	<b>3,3 BCDEF</b>	3,4	0,9	2,6	2,4	0,7	2,4	2,2	0,8	2,5	2,6	0,8	2,4	2,2	0,8	2,6	2,5	0,8
CO - Integração externa	<b>0,00</b>	<b>3,8 CDEF</b>	4,0	0,8	<b>3,6 DEF</b>	3,6	0,8	3,3	3,2	0,7	3,1	3,2	0,6	3,2	3,0	0,7	3,2	3,2	0,6
CO - Recompensa e treinamento	0,05	2,2	2,0	1,0	2,2	2,2	0,9	1,8	1,6	0,8	1,9	1,8	0,9	1,7	1,6	0,6	1,7	1,6	0,7
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	<b>0,00</b>	<b>3,7 BCDEF</b>	3,8	0,8	<b>3,0 E</b>	3,0	0,6	2,8	2,8	0,8	2,8	2,8	0,7	2,6	2,6	0,6	2,7	2,6	0,9
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,06	3,8	4,0	0,9	3,8	4,0	0,9	3,6	3,8	0,6	3,6	3,6	0,7	3,5	3,6	0,7	3,7	3,7	0,6
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	<b>0,02</b>	<b>3,3 CEF</b>	3,0	1,1	<b>3,1 EF</b>	3,0	0,9	2,7	3,0	0,9	2,8	3,0	1,0	2,5	2,5	0,9	2,6	2,5	0,8
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	<b>0,04</b>	<b>4,3 CDEF</b>	4,5	0,6	4,1	4,0	0,8	4,0	4,0	0,7	3,9	4,0	0,7	3,9	3,8	0,6	3,8	4,0	0,7
ST - Satisfação com os colegas	<b>0,01</b>	<b>5,5 CDEF</b>	5,4	1,2	<b>5,4 DE</b>	5,4	1,0	4,8	4,8	1,2	4,6	4,8	1,3	4,7	4,8	0,9	4,8	4,9	1,0
ST - Satisfação com o salário	<b>0,04</b>	<b>5,2 BCEF</b>	4,8	1,2	4,3	4,2	1,6	4,5	4,8	1,4	<b>4,7 E</b>	4,6	1,2	4,2	4,2	1,3	4,4	4,4	1,4
ST - Satisfação com o chefe	<b>0,01</b>	<b>5,8 CDEF</b>	6,0	0,9	5,6	5,6	1,1	5,1	5,0	1,3	5,1	5,0	1,1	5,2	5,2	0,9	4,9	5,0	1,2
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	<b>0,00</b>	<b>5,7 CDEF</b>	5,6	0,9	<b>5,6 CDEF</b>	5,4	1,1	4,8	4,8	1,1	4,9	5,0	1,1	4,7	4,8	1,1	5,0	5,0	1,0

ST - Satisfação com as promoções	0,08	4,8	4,4	1,0	4,0	4,0	1,7	4,0	4,0	1,6	4,1	4,2	1,3	3,8	3,8	1,4	4,0	4,0	1,3
MC - Liderança em gestão do conhecimento	<b>0,02</b>	<b>4,5 CD</b>	4,5	1,3	<b>4,5 CDEF</b>	4,7	1,4	3,7	3,7	1,1	3,7	3,8	1,0	3,8	3,8	1,2	3,8	3,8	1,3
MC - Processo	<b>0,03</b>	<b>4,7 DEF</b>	4,7	1,1	<b>4,7 DF</b>	4,8	1,1	4,2	4,3	1,3	4,0	4,0	1,1	4,1	4,0	1,2	3,9	4,2	1,3
MC - Pessoas	<b>0,03</b>	<b>4,5 D</b>	4,5	1,3	<b>4,4 D</b>	4,3	1,2	<b>4,1 D</b>	4,2	1,3	3,7	3,7	1,2	3,7	3,8	1,3	3,8	3,8	1,3
MC - Tecnologia	0,60	5,0	5,0	1,4	4,9	5,5	1,7	4,8	5,0	1,2	5,0	5,2	1,0	4,7	4,7	1,2	4,8	4,7	1,1
MC - Processos de conhecimento	0,24	4,4	4,3	1,4	3,8	3,7	1,3	3,8	4,0	1,3	3,7	3,8	1,2	3,6	3,7	1,1	3,7	3,8	1,4
MC - Aprendizagem e inovação	<b>0,00</b>	<b>4,8 CDEF</b>	4,8	1,2	4,9	5,0	1,1	4,1	4,0	1,2	4,0	4,3	1,1	4,1	4,2	1,1	4,0	4,1	1,2
MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,50	4,3	4,0	1,3	4,3	4,3	1,3	3,9	4,0	1,2	3,8	4,0	1,1	4,0	4,2	1,1	3,8	4,0	1,5

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05 existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da Tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

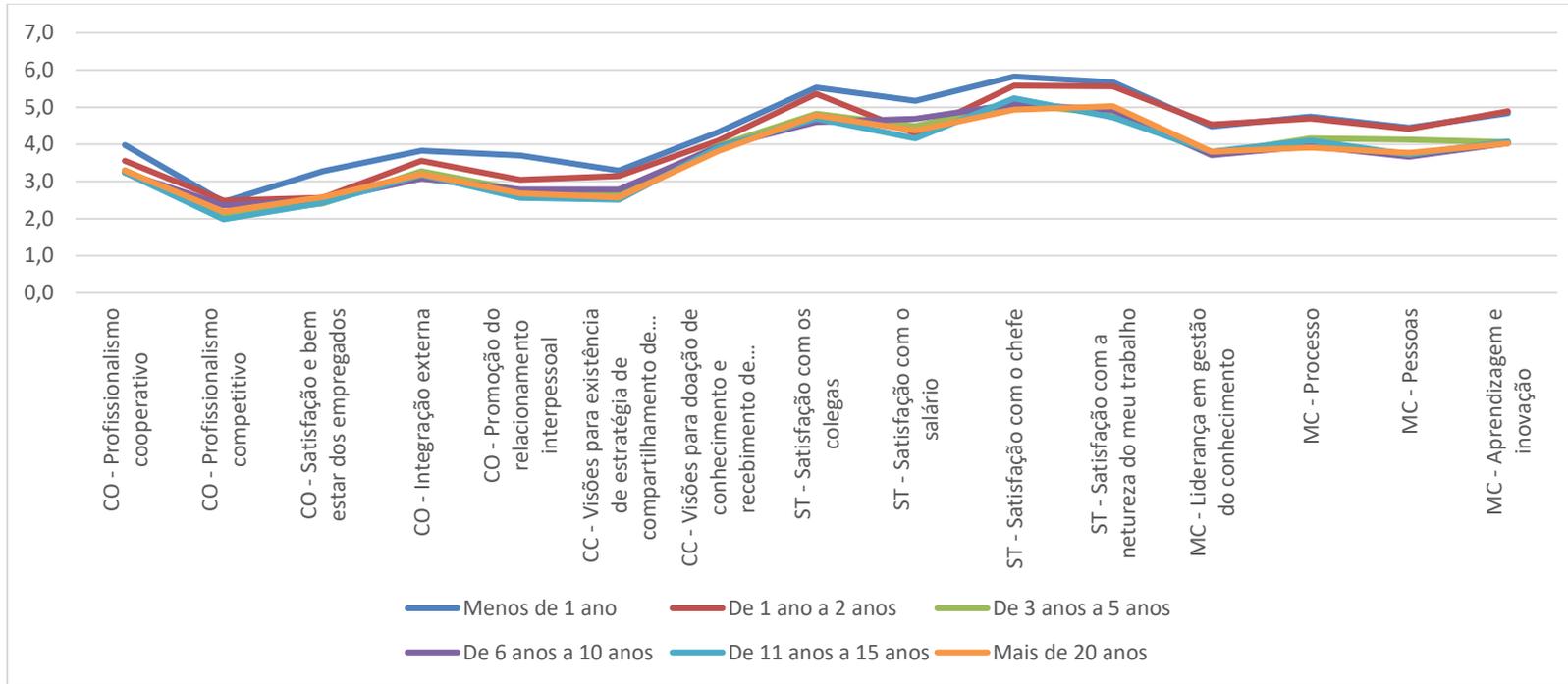


Figura 12: Médias dos construtos por tempo de instituição (somente diferenças significativas)

O primeiro ponto a destacar quanto a essas diferenças significativas é que quanto menor tempo de contribuição, mais o servidor está satisfeito e notando um melhor funcionamento com relação às dimensões, ou seja, o servidor tem pouco tempo na Instituição e ainda está encantado com vários aspectos que, só depois de alguns anos na Instituição, passam a incomodá-lo. Os servidores, sejam técnicos ou docentes, ao entrarem para o corpo de funcionárias, sempre o fazem com maior espírito de cooperação, sentem-se mais satisfeitos, desenvolvem maior integração tanto externa quanto internamente nos relacionamentos interpessoais e encontram-se mais satisfeitos com diversos aspectos da Instituição.

Para Oliveira et al. (2017), quanto mais tempo o servidor permanece em uma organização, maiores são as mudanças na visão que tem dela, devido à sua experiência e vivência. Com relação ao salário, é notório que, com menos de 1 ano na Instituição, os servidores ainda estão empolgados com o emprego, principalmente se comparado com vários aspectos do setor privado. Mas, conforme o tempo vai passando na Instituição e ele não percebe um aumento proporcional em seu salário, essa satisfação tende a diminuir.

Com relação ao construto da maturidade do conhecimento, o mais provável seria que, com o passar dos anos na Instituição, os servidores notassem maior maturidade de conhecimento, e não foi o que ocorreu. Talvez porque os programas oferecidos pelo governo para a educação estejam mais voltados para os servidores com menor tempo de trabalho. Outro resultado foi encontrado por Marques et al. (2016). Suas pesquisas revelaram que os funcionários com 11 a 15 anos de casa mostraram maior valor médio na Maturidade da Gestão do Conhecimento, porém os que trabalhavam há mais de 20 anos na Instituição tiveram a menor média no indicador. Além disso, os autores afirmaram que os funcionários que estavam em seus cargos de 11 a 15 anos também tiveram a maior média em relação à maturidade, e os funcionários que atuavam por mais de 20 anos também apresentaram a menor média em relação ao construto.

Nas comparações de tempo no cargo, o grupo *Menos de 1 ano (A)* obteve notas mais altas que todos os demais grupos nos construtos com diferenças significativas. Nesse caso, nota-se uma diferença maior com o grupo *De 11 anos a 15 anos (E)*, podendo-se afirmar que, em média, as notas dos *Menos de 1 ano (A)* foram 42,30% mais altas que o grupo *De 11 anos a 15 anos (E)*.

Tabela 66  
Médias dos construtos por tempo no cargo

Construto	Sig	Menos de 1 ano (A)			De 1 ano a 2 anos (B)			De 3 anos a 5 anos (C)			De 6 anos a 10 anos (D)			De 11 anos a 15 anos (E)			De 16 anos a 20 anos (F)			Mais de 20 anos (G)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	0,07	3,8	4,0	1,1	3,5	3,2	1,0	3,3	3,2	0,9	3,2	3,2	0,9	3,4	3,4	1,0	3,2	3,2	1,2	3,3	3,2	0,9
CO - Profissionalismo competitivo	0,06	2,4	2,0	1,0	2,5	2,6	0,7	2,1	2,0	0,7	2,4	2,2	0,8	2,1	2,0	0,8	2,2	1,8	1,1	2,1	2,2	0,8
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	<b>0,01</b>	<b>3,1 BCDE</b>	3,0	1,0	2,5	2,4	0,7	2,3	2,2	0,8	2,5	2,6	0,8	2,6	2,4	0,8	2,6	2,4	1,0	2,7	2,6	0,8
CO - Integração externa	<b>0,00</b>	<b>3,8 CDEG</b>	3,7	0,8	3,4	3,4	0,7	3,3	3,2	0,7	3,1	3,0	0,7	3,2	3,2	0,7	3,3	3,4	0,9	3,2	3,2	0,6
CO - Recompensa e treinamento	0,11	2,2	2,1	1,0	2,2	2,2	0,8	1,8	1,6	0,8	1,9	1,6	0,9	1,8	1,6	0,7	2,0	2,0	0,9	1,7	1,5	0,7
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	<b>0,00</b>	<b>3,7 BCDEFG</b>	3,9	0,8	2,9	3,0	0,6	2,7	2,8	0,8	2,8	2,6	0,7	2,6	2,6	0,6	2,7	2,8	0,9	2,7	2,7	0,8
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,28	3,8	4,0	0,8	3,7	3,8	0,8	3,6	3,6	0,7	3,6	3,8	0,7	3,6	3,6	0,7	3,9	3,8	0,7	3,7	3,6	0,6
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	0,08	3,3	3,0	1,1	2,8	3,0	0,9	2,7	2,5	0,9	2,8	3,0	1,0	2,6	3,0	0,9	2,5	2,5	1,1	2,7	2,5	0,8
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	<b>0,00</b>	<b>4,3 CDEFG</b>	4,5	0,7	4,1	4,0	0,8	4,0	4,0	0,7	3,9	4,0	0,7	3,9	3,8	0,5	3,6	3,8	0,8	3,9	4,0	0,6
ST - Satisfação com os colegas	0,14	5,4	5,4	1,1	4,8	4,6	0,9	4,8	4,8	1,3	4,7	5,0	1,2	4,8	4,8	0,9	4,6	4,2	1,5	4,8	4,8	1,0
ST - Satisfação com o salário	0,13	5,0	4,8	1,4	4,1	4,2	1,2	4,6	4,8	1,4	4,4	4,6	1,4	4,2	4,4	1,1	4,8	4,8	1,3	4,5	4,5	1,5
ST - Satisfação com o chefe	<b>0,02</b>	<b>5,8 CDEFG</b>	5,8	0,9	5,3	5,6	0,9	5,1	5,0	1,3	5,1	5,0	1,0	5,3	5,2	0,9	4,8	5,0	1,6	5,0	5,0	1,3
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	<b>0,00</b>	<b>5,6 CDEFG</b>	5,6	0,9	5,2	5,2	1,0	4,8	4,8	1,1	4,9	5,0	1,0	4,8	5,0	0,9	4,6	4,4	1,6	5,1	5,0	1,2
ST - Satisfação com as promoções	0,30	4,6	4,4	1,1	3,6	4,0	1,6	4,0	4,0	1,6	4,1	4,2	1,2	4,0	4,0	1,4	3,9	4,0	1,5	4,1	4,0	1,3

MC - Liderança em gestão do conhecimento	0,27	4,4	4,2	1,4	4,0	4,2	1,5	3,7	3,7	1,0	3,7	3,8	1,0	4,0	3,8	1,2	3,9	4,0	1,5	3,8	3,8	1,2
MC - Processo	0,39	4,5	4,7	1,3	4,3	4,8	1,4	4,3	4,3	1,1	4,1	4,0	1,2	4,2	4,2	1,1	3,8	4,0	1,7	4,0	4,0	1,2
MC - Pessoas	0,20	4,3	4,5	1,4	4,2	3,8	1,4	4,1	4,2	1,2	3,8	3,8	1,2	4,0	4,3	1,3	3,6	3,7	1,6	3,7	3,8	1,2
MC - Tecnologia	0,12	5,2	5,4	1,3	4,4	4,3	1,5	4,7	5,0	1,3	5,1	5,3	1,1	4,9	4,7	1,2	4,8	4,8	1,2	4,7	4,5	1,1
MC - Processos de conhecimento	0,49	4,3	4,3	1,4	3,5	3,5	1,5	3,8	4,0	1,2	3,7	3,8	1,2	3,7	3,8	1,1	3,9	4,0	1,5	3,8	3,9	1,3
MC - Aprendizagem e inovação	<b>0,03</b>	<b>4,9</b>	<b>4,9</b>	<b>1,2</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>	<b>1,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>1,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,2</b>	<b>1,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>1,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>1,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>1,2</b>
MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,79	4,2	4,1	1,3	3,9	4,0	1,6	4,0	4,0	1,1	3,8	4,0	1,1	4,0	4,2	1,1	3,7	4,0	1,5	3,9	4,0	1,4

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05, existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da Tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.

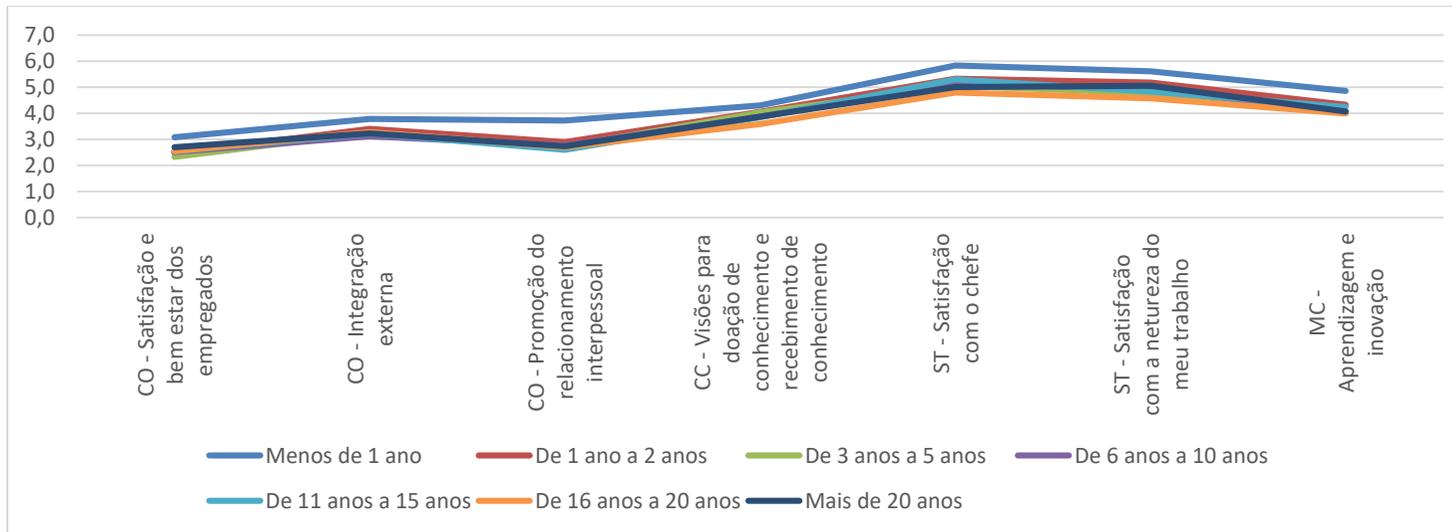


Figura 13: Médias dos construtos por tempo no cargo (somente diferenças significativas)

Nota-se novamente que, mesmo quando analisado o tempo no cargo, os servidores com menos tempo estão mais satisfeitos. Porém, comparando com o tempo de serviço na Instituição, percebem-se menos diferenças significativas, ou seja, o tempo no cargo influencia menos os construtos do que o tempo na Instituição.

As dimensões da cultura que obtiveram diferenças significativas estabelecem ligação com o relacionamento, portanto quanto menos tempo o servidor está no cargo, mais ele se sente propenso a interagir e sentir-se satisfeito na Instituição. Já em relação ao compartilhamento de conhecimento, nota-se uma diferença significativa no que diz respeito à doação e recebimento, ou seja, quanto menos tempo no cargo, mais os servidores percebem que seus colegas estão dispostos a compartilhar conhecimento com eles e eles a doarem os seus aos colegas.

Quando os servidores estão começando em um cargo, há maior tendência de estarem satisfeitos com seus chefes e suas atividades do trabalho, pois só depois de algum tempo no cargo é que passam a conhecer melhor os chefes e, pelo que se pode observar, começam a ficar cada vez menos satisfeitos com o tempo.

Quanto à maturidade do conhecimento, a única diferença significativa encontrada foi em relação à dimensão aprendizagem e inovação, demonstrando que os servidores veem maior preocupação da Instituição com a aprendizagem quando estão há pouco tempo no cargo. Assim, percebe-se que pode ser necessário maior atenção por parte da alta administração para manter-se reforçando os valores da Instituição e incentivando os servidores a trabalhar juntos e compartilhar informações.

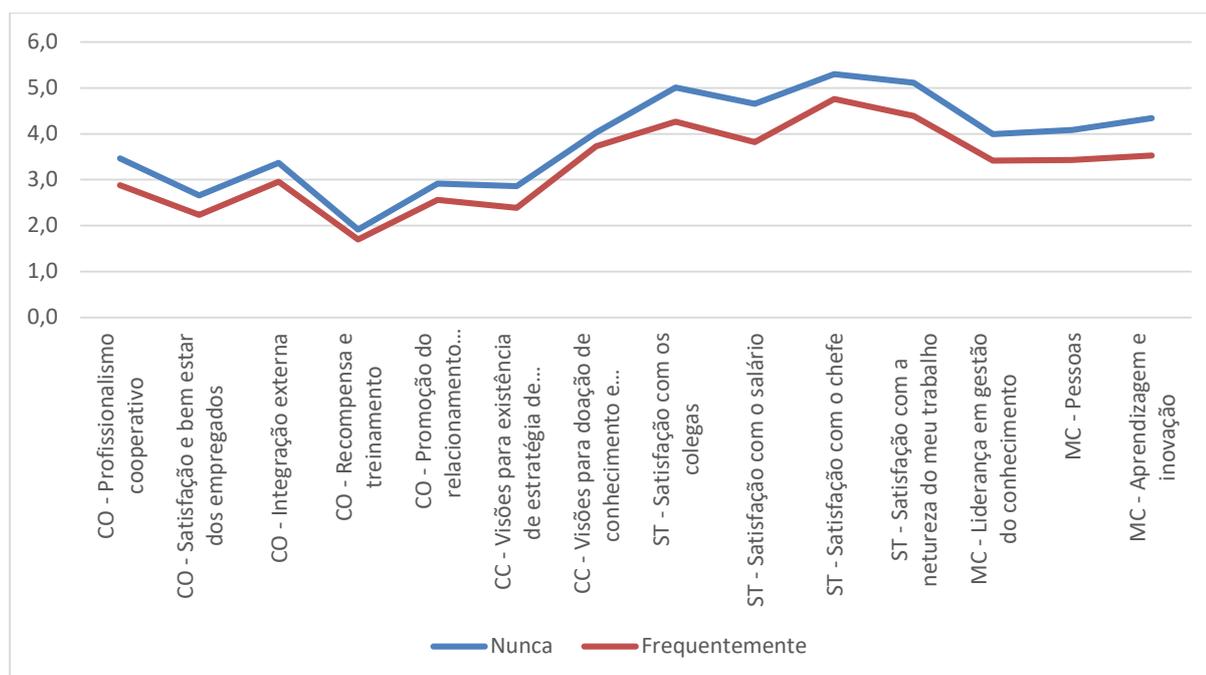
Na análise do item *com qual frequência já pensou em se demitir*, o grupo que respondeu *sempre* foi excluído devido à baixa quantidade de respondentes. Nota-se que o grupo *Nunca* (A) alcançou notas mais altas do que o grupo *Frequentemente* (B) em todos os construtos com diferenças significativas, sendo as maiores para *ST - Satisfação com os colegas*, *ST - Satisfação com o salário* e *MC - Aprendizagem e inovação*.

Tabela 67

**Médias dos construtos por qual frequência já pensou em se demitir**

Construto	Sig	Nunca (A)			Frequentemente (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	<b>0,00</b>	3,5	3,4	1,0	2,9	3,0	0,9
CO - Profissionalismo competitivo	0,10	2,2	2,0	0,8	2,0	2,0	0,8
CO - Satisfação e bem-estar dos empregados	<b>0,00</b>	2,7	2,6	0,8	2,2	2,0	0,9
CO - Integração externa	<b>0,00</b>	3,4	3,4	0,7	3,0	2,8	0,7
CO - Recompensa e treinamento	<b>0,04</b>	1,9	1,8	0,8	1,7	1,4	0,8
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	<b>0,00</b>	2,9	2,9	0,8	2,6	2,4	0,8
CC - Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	0,20	3,7	3,8	0,7	3,6	3,6	0,6
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	<b>0,00</b>	2,9	3,0	0,9	2,4	2,0	1,0
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	<b>0,00</b>	4,0	4,0	0,7	3,7	3,8	0,6
ST - Satisfação com os colegas	<b>0,00</b>	5,0	5,0	1,1	4,3	4,4	1,1
ST - Satisfação com o salário	<b>0,00</b>	4,7	4,8	1,3	3,8	3,6	1,6
ST - Satisfação com o chefe	<b>0,00</b>	5,3	5,4	1,1	4,8	4,8	1,0
ST - Satisfação com a natureza do meu trabalho	<b>0,00</b>	5,1	5,0	1,0	4,4	4,4	1,1
ST - Satisfação com as promoções	0,10	4,2	4,1	1,4	3,7	4,0	1,4
MC - Liderança em gestão do conhecimento	<b>0,01</b>	4,0	3,9	1,2	3,4	3,7	1,1
MC - Processo	0,05	4,3	4,3	1,1	3,8	3,8	1,4
MC - Pessoas	<b>0,00</b>	4,1	4,0	1,2	3,4	3,3	1,5
MC - Tecnologia	0,16	4,9	5,0	1,2	4,7	4,7	1,1
MC - Processos de conhecimento	0,15	3,9	4,0	1,3	3,6	3,5	1,4
MC - Aprendizagem e inovação	<b>0,00</b>	4,3	4,4	1,1	3,5	3,7	1,2
MC - Resultados da gestão do conhecimento	0,06	4,0	4,0	1,2	3,6	4,0	1,3

Nota. Sig. é a significância, de acordo com o teste Kruskal Wallis (se menor que 0,05, existe diferença significativa entre os grupos). MED é a média aritmética; MDN é a mediana; DES é o desvio-padrão; a diferença entre grupos foi calculada pelo teste Mann-Whitney U; as letras em negrito dentro da Tabela indicam com qual grupo existe a diferença significativa.



**Figura 14: Médias dos construtos com qual frequência já pensou em se demitir (somente diferenças significativas)**

De acordo com Gomes (2018), atualmente a rotatividade no emprego vem despertando o interesse de muitos pesquisadores e gestores da área de Recursos Humanos, a fim de compreender os motivos que levam os funcionários a pedir demissão do trabalho. Nota-se nos resultados de tais pesquisas que principalmente a cultura e a satisfação influenciam a vontade dos servidores de pedir demissão, pois os que têm maior espírito de cooperação mais desenvolvido, mais bem-estar no trabalho e melhores interações, sejam externas ou internas, mostram maior tendência a nunca pensarem em se demitir.

O mesmo ocorre com a satisfação no trabalho, seja com os colegas, com o salário, o chefe ou a natureza do trabalho, há maior probabilidade de os servidores nunca pensarem em se demitir quanto mais satisfeitos estiverem com tais dimensões. Medeiros et al. (2007) procuram ligar a satisfação no trabalho com a rotatividade de pessoal e afirmam que a maior satisfação está relacionada a menores taxas de rotatividade, ou seja, empregados satisfeitos estão menos propensos a pedir demissão e apresentam maior probabilidade de ficar mais tempo na organização.

Quanto mais os funcionários percebem que o conhecimento é compartilhado e há estratégias que incentivam essa prática, menos eles pensam em se demitir, pois se sentem parte da organização, parceiros e, assim, sentem prazer em participar das atividades. O oposto ocorre quando notam que há um bloqueio no compartilhamento de conhecimento, que as informações

não chegam até eles da forma correta, o que gera insatisfação e, muitas vezes, pedidos de demissão.

Um dos fatores mais destacados a influenciar a vontade de se demitir é o salário, que, de acordo com Augusto, Freitas e Mendes (2014,) é uma decisão contra o sofrimento. Os autores afirmam que os funcionários pensam "mil vezes" antes de pedir demissão de um "serviço chato" devido à estabilidade. Os autores ainda destacam que muitos funcionários evitam os elevadores por terem medo de encontrar alguns gestores e se aborrecer, preferindo, muitas vezes, pedir demissão por não terem alternativa.

A maturidade do conhecimento foi o construto que menos influenciou a vontade do servidor de pedir demissão. Os principais pontos desse construto que o faz pensar menor em se demitir estão relacionados principalmente com a maneira como a liderança lida com os processos na Instituição, principalmente os relacionados à aprendizagem e às pessoas. Assim, quanto mais os servidores percebem na Instituição a existência de equipes focadas em lidar com problemas, chefes dispostos a utilizar novas ferramentas e pessoas mais incentivadas a trabalhar juntas e compartilhar informação, menos eles têm vontade de pedir demissão.

#### **7.4 Modelo**

Nesta seção, é apresentado o teste do modelo estrutural deste estudo, que foi feito pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, dado o potencial de testar modelos de mensuração de inter-relações entre construtos em apenas uma abordagem, além de considerar o impacto do erro de mensuração nas estimativas (Fornell & Larcker, 1981; Podsakoff et al., 2003).

De forma genérica, a modelagem de equações estruturais se refere às técnicas que têm como pretensão testar as estruturas de covariância (Haenlein & Kaplan, 2004), amplamente difundidas por softwares como o Lisrel (Fornell & Bookstein, 1982). No entanto, devido aos dados do estudo não seguirem uma distribuição normal, sua aplicabilidade aqui seria limitada. Além disso, o limite da amostra ideal para testar esse modelo, empregando a abordagem estrutural tradicional, seria de 5.778 casos (número de elementos não redundantes na matriz de covariância).

Por essa razão, buscou-se como alternativa a estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (Haenlein & Kaplan, 2004). O método necessita de uma amostra mínima de 5 a 10 vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de

indicadores ou o construto que tenha o maior número de variáveis independentes (Chin, 2000). Isso propicia um teste com, no mínimo, 60 respostas, sendo 400 respostas um patamar ideal. Dessa forma, o teste do modelo foi feito, usando a abordagem PLS. O modelo estrutural testado pode ser visto na Figura 15.

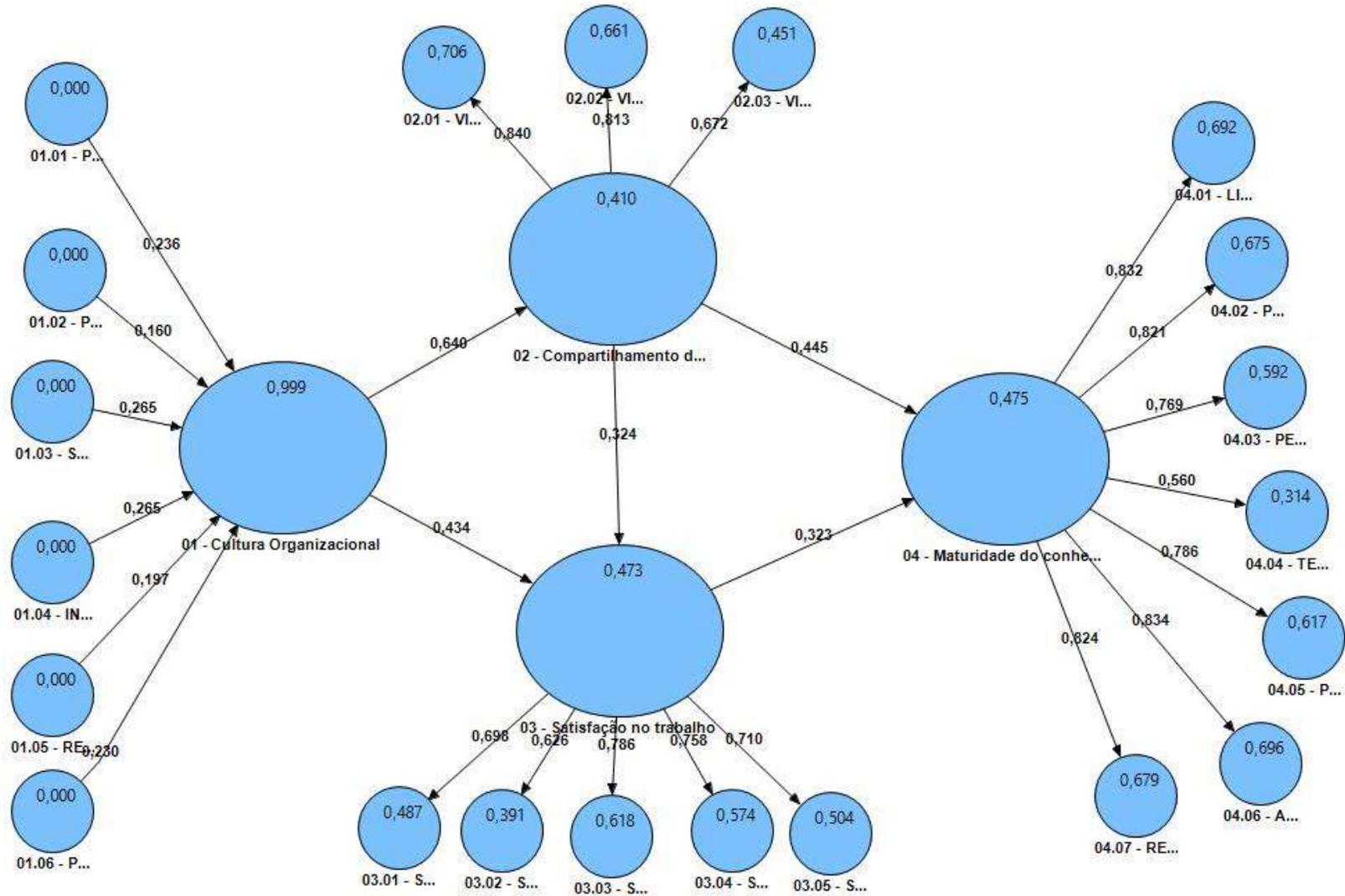


Figura 15: Modelo Principal estimado no PLS: pesos padronizados e R2

## LEGENDA

01 - CULTURA ORGANIZACIONAL

01.01 - PROFISSIONALISMO COOPERATIVO

01.02 - PROFISSIONALISMO COMPETITIVO

01.03 - SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS

01.04 - INTEGRAÇÃO EXTERNA

01.05 - RECOMPENSA E TREINAMENTO

01.06 - PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

02 - COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

02.02 - VISÕES PARA EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO

03 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

03.01 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

03.02 - SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

03.03 - SATISFAÇÃO COM O CHEFE

03.04 - SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO

03.05 - SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

04 - MATURIDADE DO CONHECIMENTO

04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

04.02 - PROCESSO

04.03 - PESSOAS

04.04 - TECNOLOGIA

04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO

04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Quanto às hipóteses testadas, apresentam-se em sequência os pesos, erro padrão, testes T, significância e resultados dos testes de hipóteses.

Tabela 68

**Resultado das hipóteses do modelo proposto (somente principais)**

H	Relações	ORI	DESV	T	Resultado
H1	01 - Cultura Organizacional -> 02 - Compartilhamento do conhecimento	0,64	0,04	17,43	Suportada
H2	01 - Cultura Organizacional -> 03 - Satisfação no trabalho	0,43	0,06	7,68	Suportada
H3	02 - Compartilhamento do conhecimento -> 03 - Satisfação no trabalho	0,32	0,05	6,21	Suportada
H4	02 - Compartilhamento do conhecimento -> 04 - Maturidade do conhecimento	0,44	0,06	8,09	Suportada
H5	03 - Satisfação no trabalho -> 04 - Maturidade do conhecimento	0,32	0,06	5,39	Suportada

Nota. a) ORI é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) DESV é o desvio padrão da estimativa; c) o valor T é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Nota-se que todas as hipóteses foram suportadas, ou seja, os construtos exercem influência uns sobre os outros. Isso pode dever-se ao ramo de atividade da organização em estudo, que é a educação, a qual tem como princípios o saber e o compartilhamento de conhecimento. Primeiramente, observa-se que a cultura organizacional da Instituição é um construto formado, praticamente 100%, pelas dimensões do IBACO (0,999), e influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento, sendo a maior influência do modelo (0,64). Isso corrobora as ideias de Chang e Lin (2015), ao afirmarem que a cultura organizacional influencia o processo de organização da GC e é extremamente importante para facilitar tanto a criação e o armazenamento, quanto a transferência e a aplicação de conhecimento. Além disso, os autores afirmam que alguns tipos de cultura podem melhorar a eficácia do processo de GC e aumentar a satisfação e a vontade dos funcionários de permanecerem na organização.

Arif et al. (2017) declararam que uma variedade de fatores afeta o compartilhamento de conhecimento, tanto da perspectiva da cultura organizacional quanto da cultura nacional, porém seus resultados mostraram que a conscientização dos fatores relativos à cultura organizacional é maior quando comparada com a dos fatores de cultura nacional.

A segunda hipótese diz respeito à influência da cultura organizacional na satisfação com o trabalho. Esta também foi suportada (0,43). De acordo com Sharma (2003), o aprimoramento do mecanismo de cultura organizacional aumentará a satisfação dos trabalhadores do conhecimento. Brandão e Reyes (2011), ao analisarem essa relação em uma IES na Amazônia, notaram que a relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho mostra correlação significativa. Para os autores, alguns tipos de cultura têm relação com: promoção, hierarquias

superiores, colegas, reconhecimento, trabalho em si e condições de trabalho, porém nenhum dos quatro tipos de cultura analisados apresentou relação com a satisfação com a remuneração.

A terceira hipótese diz respeito à influência do compartilhamento de conhecimento sobre a satisfação no trabalho, a qual também foi suportada (0,32) e mostrou uma das menores variâncias, ou seja, mesmo que a primeira exerça influência sobre a segunda, ainda há muitos fatores que podem explicá-la. O mesmo foi encontrado por Almahamid et al. (2010), que estudaram mais de perto o impacto do compartilhamento de conhecimento sobre a satisfação no trabalho. O estudo foi feito com 160 funcionários na Jordânia. Nele mostrou-se que o compartilhamento de conhecimento afeta significativamente a satisfação no trabalho dos funcionários. Já Koseoglu et al. (2010), ao examinarem a relação entre compartilhamento de conhecimento e transferência de conhecimento com a satisfação no trabalho num grupo de 154 funcionários de hotéis de luxo na Turquia não encontraram essa conexão.

Trivellas et al. (2015) encontraram, em uma pesquisa com 84 funcionários em escritórios de contabilidade na Grécia Central, o seguinte resultado: funcionários em um ambiente de trabalho com compartilhamento de conhecimento têm maior probabilidade de obter maior satisfação e subsequente eficácia como resultado de competências gerais fortalecidas. Posteriormente, Kianto et al. (2016) disseram que a existência de processos de GC no ambiente de trabalho está significativamente relacionada à alta satisfação no trabalho, e ainda que o compartilhamento de conhecimento especialmente intraorganizacional parece ser um processo-chave de GC, promovendo satisfação com o trabalho na maioria dos grupos de funcionários.

A quarta hipótese diz respeito à influência do compartilhamento de conhecimento na maturidade do conhecimento e, novamente, foi suportada (0,44). O resultado vai ao encontro do que uma pesquisa realizada por Arif et al. (2017) também apurou. Os autores desenvolveram um modelo de maturidade para avaliar o compartilhamento de conhecimento no setor de construção da Jordânia. Os autores encontraram alguns grupos de fatores no modelo de maturidade que receberam influências das práticas de compartilhamento de conhecimento. Marques et al. (2019) encontraram correlação significativa e positiva entre o desengajamento do compartilhamento do conhecimento e todas as dimensões de maturidade da GC. Os autores afirmam que quanto maior o compartilhamento do conhecimento maior a maturidade em CG.

A última hipótese, também suportada, diz respeito à influência da satisfação no trabalho sobre a maturidade do conhecimento (0,32). Para Giugliani, Figueiredo, Santos e Mueller (2018), o aumento da produtividade afeta o fator “resultados” do modelo de maturidade do conhecimento, e, levando em consideração que quanto mais satisfeitos os funcionários

estiverem, maior sua produtividade, pode-se afirmar que quanto maior a produtividade, maior será o fator de resultados que impacta o nível de maturidade de conhecimento de uma empresa.

O modelo como um todo consegue explicar 0,47 da formação da maturidade do conhecimento, ou seja, apesar de existirem outros construtos que influenciam o nível de maturidade do conhecimento nas organizações, o modelo explica aproximadamente 47% da formação desse construto. Portanto cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento e satisfação no trabalho exercem uma grande influência sobre o nível de maturidade do conhecimento na instituição de ensino estudada.

Como indicativo do poder preditivo geral do modelo, calculou-se a medida GoF (*goodness-of-fit*), a qual indicou que 53% da variabilidade geral dos dados são explicadas pelo modelo preditivo proposto. Todas as hipóteses foram suportadas pelo modelo.

Tabela 69

**Resultado das hipóteses do modelo proposto (com todas as dimensões)**

H	Relações	ORI	DESV	T	Resultado
H1	01 - Cultura Organizacional -> 02 - Compartilhamento do conhecimento	0,64	0,04	17,43	Suportada
H2	01 - Cultura Organizacional -> 03 - Satisfação no trabalho	0,43	0,06	7,68	Suportada
	01.01 - PROFISSIONALISMO COOPERATIVO -> 01 - Cultura Organizacional	0,24	0,01	18,88	Suportada
	01.02 - PROFISSIONALISMO COMPETITIVO -> 01 - Cultura Organizacional	0,16	0,01	10,93	Suportada
	01.03 - SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS EMPREGADOS -> 01 - Cultura Organizacional	0,26	0,01	21,74	Suportada
	01.04 - INTEGRAÇÃO EXTERNA -> 01 - Cultura Organizacional	0,26	0,01	20,77	Suportada
	01.05 - RECOMPENSA E TREINAMENTO -> 01 - Cultura Organizacional	0,20	0,01	16,27	Suportada
	01.06 - PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL -> 01 - Cultura Organizacional	0,23	0,01	18,96	Suportada
	02 - Compartilhamento do conhecimento -> 02.01 - VISÕES GERAIS PARA O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,84	0,02	49,60	Suportada
	02 - Compartilhamento do conhecimento -> 02.02 - VISÕES PARA EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	0,81	0,02	33,93	Suportada
	02 - Compartilhamento do conhecimento -> 02.03 - VISÕES PARA DOAÇÃO DE CONHECIMENTO E RECEBIMENTO DE CONHECIMENTO	0,67	0,04	15,97	Suportada
H3	02 - Compartilhamento do conhecimento -> 03 - Satisfação no trabalho	0,32	0,05	6,21	Suportada
H4	02 - Compartilhamento do conhecimento -> 04 - Maturidade do conhecimento	0,44	0,06	8,09	Suportada
	03 - Satisfação no trabalho -> 03.01 - SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	0,70	0,04	18,02	Suportada
	03 - Satisfação no trabalho -> 03.02 - SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	0,63	0,06	9,84	Suportada
	03 - Satisfação no trabalho -> 03.03 - SATISFAÇÃO COM O CHEFE	0,79	0,03	29,81	Suportada

	03 - Satisfação no trabalho -> 03.04 - SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO MEU TRABALHO	0,76	0,04	21,58	Suportada
	03 - Satisfação no trabalho -> 03.05 - SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	0,71	0,04	20,24	Suportada
H5	03 - Satisfação no trabalho -> 04 - Maturidade do conhecimento	0,32	0,06	5,39	Suportada
	04 - Maturidade do conhecimento -> 04.01 - LIDERANÇA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,83	0,02	47,40	Suportada
	04 - Maturidade do conhecimento -> 04.02 - PROCESSO	0,82	0,02	41,34	Suportada
	04 - Maturidade do conhecimento -> 04.03 - PESSOAS	0,77	0,03	28,80	Suportada
	04 - Maturidade do conhecimento -> 04.04 - TECNOLOGIA	0,56	0,0419	13,3499	Suportada
	04 - Maturidade do conhecimento -> 04.05 - PROCESSOS DE CONHECIMENTO	0,7858	0,0223	35,2677	Suportada
	04 - Maturidade do conhecimento -> 04.06 - APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	0,834	0,0188	44,4736	Suportada
	04 - Maturidade do conhecimento -> 04.07 - RESULTADOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	0,8239	0,0193	42,7234	Suportada

*Nota.* a) ORI é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) DESV é o desvio padrão da estimativa; c) o valor T é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Percebe-se que, mesmo analisando a influência de cada uma das dimensões com as outras, todas foram suportadas, ou seja, não é necessária uma amostra maior para a pesquisa. Os construtos exercerem influência uns sobre os outros positivamente significa que qualquer alteração em um deles afeta diretamente o outro, ou seja, se os gestores decidem alterar qualquer aspecto cultural dentro da Instituição que aumente o nível de cultura percebido pelos servidores, isso indireta e positivamente refletiria nos outros construtos. Sendo assim, cada unidade de medida que os gestores conseguirem aumentar na cultura, aumentará 0,64 o compartilhamento de conhecimento, 0,43 a satisfação no trabalho, e assim por diante. O modelo demonstra, portanto, a importância que os gestores precisam dar à cultura organizacional, pois, por meio de sua percepção por parte dos servidores, pode-se aumentar o nível do compartilhamento de conhecimento, da satisfação no trabalho e da maturidade do conhecimento na Instituição.

O poder do teste dado pelo *Gpower* é a forma de se encontrar uma relação significativa, se ela existir. Portanto toda vez que se encontra uma hipótese não suportada em um estudo, pode ser que seja por causa do tamanho da amostra. No presente estudo, todas as hipóteses foram suportadas, não havendo necessidade de verificação da adequação da amostra, ou seja, não existe problema de amostra nas relações investigadas.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS**

A fim de concluir este estudo, faz-se necessário responder, em primeira instância, à pergunta motivadora da pesquisa: “qual seria a influência da cultura organizacional, do compartilhamento do conhecimento e da satisfação no trabalho na maturidade do conhecimento”, especificamente em relação ao objeto de estudo, que é uma instituição pública de ensino, e então apresentar-lhe sugestões de melhorias. Para tanto, foi utilizado o método quantitativo, com uma pesquisa descritiva, aplicando-se questionários aos docentes e técnicos administrativos da Instituição usando a ferramenta *SurveyMonkey* e impressos em algumas unidades. A análise foi feita com base no modelo de equações estruturais, com auxílio do PLS e SPSS.

Com relação aos objetivos específicos, pode-se observar que, ao identificar a cultura organizacional na Instituição, os servidores estão mais ligados ao profissionalismo cooperativo e à integração externa, ou seja, há grande disposição dos docentes e técnicos para interagir com os colegas e trabalhar em equipe, demonstrando que o ambiente na Instituição de Ensino é de grande colaboração por parte dos servidores, porém não veem nela uma cultura da recompensa e do treinamento. Seria interessante um incentivo por parte da alta administração a mais treinamentos e programas de recompensa para melhorar esse aspecto. Ao identificar o nível de compartilhamento do conhecimento na Instituição, pôde-se perceber que há maior disposição por parte dos servidores em doar seus conhecimentos, mas talvez não percebam essa mesma disposição por parte dos colegas de trabalho. Outro ponto diz respeito à percepção sobre a existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento, por ter sido essa a menor média. Talvez seja necessário traçar uma nova estratégia de compartilhamento de conhecimento na Instituição e realizar mudanças na cultura de compartilhamento de conhecimento.

Ao mensurar o nível de satisfação no trabalho, foi possível perceber que os servidores estão satisfeitos com duas das dimensões: com o chefe e com a natureza do trabalho na Instituição. Verifica-se uma harmonia do chefe com seus subordinados, e as atividades agradam a eles, porém, com relação à satisfação com as promoções, os servidores estão no limite entre indiferença e insatisfação. Isso demonstra a necessidade de revisão em seus planos de carreira, para que possa aumentar esse nível.

Quanto ao grau de maturidade do conhecimento na Instituição, nota-se que a dimensão relacionada à tecnologia obteve a maior média, ou seja, os servidores percebem a qualidade da

infraestrutura de TI adotada pela alta administração e o quanto ela está alinhada à estratégia de GC. É um ponto muito positivo para a Instituição, visto que os servidores dispõem de amplo acesso a computadores, internet, informações, o que facilita o compartilhamento de conhecimento entre eles. Entretanto os processos de conhecimento e a liderança em GC estão em um nível quase fraco de maturidade, o que constata uma carência de processos que auxiliam a retenção do conhecimento obtido e a necessidade de maior investimento em políticas de incentivo às práticas de GC na Instituição.

Portanto é necessário voltar a atenção dos gestores na alta administração para os aspectos culturais e as práticas de processos de GC para elevar o nível de satisfação no trabalho dos servidores e a maturidade do conhecimento na Instituição. Academicamente, o modelo presente visa a preencher a lacuna de estudo que relacione os quatro construtos, demonstrando a futuros pesquisadores a relação entre eles, de formas a servir de base para futuras pesquisas.

Leite e Costa (2007) destacaram que as pesquisas em GC estão, em sua maioria, no âmbito das organizações empresariais e afirmam que há necessidade de explorar outros tipos de conhecimentos ou contextos nos quais as iniciativas de GC sejam raras, como é o caso do conhecimento científico criado nas universidades. Como as instituições de ensino são as maiores responsáveis pelo conhecimento científico e estão relacionadas com o desenvolvimento de uma sociedade, é de suma importância priorizar a criação, o compartilhamento e a utilização de conhecimentos gerados nelas. Mas ainda há escassez de pesquisas sobre GC no ambiente acadêmico (Leite e Costa, 2007). Pucciarelli e Kaplan (2016) veem as universidades como recursos essenciais para as sociedades, já que elas oferecem um serviço público institucionalizado que fornece conhecimento e inovação, além de existirem em nível regional, nacional e global como disseminadoras de conhecimento.

As implicações do modelo no objeto de estudo, ou seja, na Instituição de Ensino em questão, estão ligadas às mudanças que ele pode vir a gerar na cultura organizacional, caso os gestores optem por repensar alguns aspectos dessa cultura, além de consequências positivas para a satisfação dos servidores e a maturidade do conhecimento, caso se reestruturarem os processos de GC. Isso impactaria positiva e diretamente na gestão de pessoas da Instituição, pois quanto mais os colaboradores de uma organização se sentem satisfeitos e engajados, maior é sua produtividade. No caso de uma instituição de ensino, essa produtividade afeta diretamente a produção de conhecimento, gerada, principalmente, pelos seus docentes, ou seja, uma melhora nos níveis dos construtos menos bem avaliados pode impactar os alunos e, indiretamente, a sociedade em que estão inseridos.

Ao analisar o modelo, os gestores da Instituição podem perceber a importância de se atentar para sua cultura, pois esta afeta a satisfação, o compartilhamento e, conseqüentemente, a maturidade do conhecimento nela. Portanto seria interessante, por exemplo, um maior investimento em recompensa e treinamento, visto que foi a dimensão com menor média, seguido do profissionalismo competitivo. Com isso, há uma tendência a aumentar a influência dessa dimensão sobre o compartilhamento do conhecimento (0,64) e sobre a satisfação no trabalho (0,43), dois construtos de grande importância principalmente para a educação, pois quanto mais satisfeitos estiverem os servidores, maior impacto positivo isso gerará na aquisição de conhecimento por parte dos alunos. E quanto mais compartilhamento de conhecimento houver entre os servidores, maior será a qualidade dos serviços prestados. Assim, a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, notam-se as carências de cada construto e como eles se influenciam para aumentar a maturidade do conhecimento na Instituição de Ensino. Ressalte-se que essa maturidade do conhecimento é cerca de 50% composta pelos outros construtos do estudo (0,475). Necessita, portanto, de maiores investimentos, principalmente em relação aos processos e liderança em GC. A análise do nível desse construto na Instituição é de suma importância por identificar os pontos fortes a serem mantidos e as oportunidades de melhoria a serem implantadas, para que a organização atinja níveis mais altos de maturidade em GC (Batista, 2012).

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a indisponibilidade de alguns servidores para responderem ao questionário, por ser muito extenso. Outros tiveram que ser descartados. Além disso, pelo que foi verificado no momento de entregar pessoalmente os questionários impressos, houve falha na comunicação dos diretores para repassar o link do *SurveyMonkey* por meio do qual se coletariam os dados. Como sugestões para futuros estudos, indica-se a utilização do método qualitativo também, pois seria interessante dar abertura aos servidores para destacarem alguns pontos observados, enriquecendo os resultados, e aplicar o modelo em outras instituições de ensino, até mesmo privadas, para comparar com os resultados aqui encontrados.

## REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R.; Santos, C. B. D.; Alves, C. H.; Sá, C. R. C. B.; & Santos, H. R. D. (2014). Análise da satisfação no trabalho e do cumprimento dos contratos psicológicos dos profissionais da Região do ABC Paulista. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 5(1), p. 766-786.
- Alcará, A.R.; Chiara, I.G.D.; Rodrigues, J.L.; Tomael, M.I.; & Piedade, V.C.H. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(1), p. 170-191.
- 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), p.245–265.
- 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, p. 327-356.
- Almeida, D. M.; Lopes, L. F. D.; Costa, V. M. F.; & Santos, R. C. T. D. (2018). Policiais Militares do Estado do RS: Relação entre Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), p. 55-65.
- Almeida, D. M.; Tomazzoni, G. C.; Santos, A. S. D.; Rodrigues, G. O.; & Simonetto, E. O. (2017). Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(1), p. 78-94.
- Almeida, D. M.; Tomazzoni, G. C.; Santos, A. S. D.; Rodrigues, G. O.; & Simonetto, E. O. (2017). Análise de Cenários Envolvendo Satisfação no Trabalho e Estresse Ocupacional por meio da Dinâmica de Sistemas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 9(1), p. 78-94.
- Almeida, F.C., Lesca, H., & Canton, A.W.P. (2016). Intrinsic motivation for knowledge sharing –competitive intelligence process in a telecom company, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), p.1282-1301.
- Anand, A.; & Walsh, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model, *Journal of Knowledge Management*, 20(4), p. 713-730.
- Anderson, D. R.; Sweeney, D. J.; & Williams, T. A. (2008). *Statistics for Business and*

*Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Andrade, T.; Limana, S.; Estivalete, V. F. B.; & Tanscheit, F. (2013). Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. *Revista Administração em Diálogo*, 15(2), p. 52-78.
- Andrade, T.; Limana, S.; Estivalete, V. F. B.; & Tanscheit, F. (2013). Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. *Revista Administração em Diálogo*, 15(2), p. 52-78.
- Angeloni, M. T. (2008). *Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia*. (2ª ed.) São Paulo.
- Arif, M.; Zubi, M. A.; Gupta, A. D.; Egbu, C.; Walton, R. O.; & Islam, R. (2017). Knowledge sharing maturity model for Jordanian construction sector, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(1), p.170-188.
- Augusto, M. M.; Freitas, L. G.; & Mendes, A. M. (2014). Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. *Psicologia em Revista*, 20(1), p. 34-55.
- Ayres, H. J. M; & Vilalta, L. A. (2018). Implantação de um plano de gestão do conhecimento na câmara municipal de imperatriz-ma: diagnóstico e perspectivas. *Anais do Enangrad*. Disponível em: < [http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018\\_ENANGRAD196.pdf](http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018_ENANGRAD196.pdf)>, Acessado em 26, ago, 2019.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y.; & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), p. 421.
- 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), p. 80-98.
- Barboza, J.R. (2008). A satisfação profissional e a cultura organizacional: uma análise a partir do modelo ASH no Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte. 74 f. *Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional)* - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Baron, R.; & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 516, p. 1173–182.
- Barreto, L.R.F.S. (2018). Gestão do conhecimento na administração pública: estudo do nível de maturidade na companhia de processamento de dados do estado da bahia - PRODEB. *Dissertação de Mestrado*, Salvador. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/29235/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20>>

[%20LUCAS%20ROSAS%20DE%20FREITAS%20S%C3%81%20BARRETO.pdf](#) >. Acessado em 26, ago, 2019.

- Bartol, K., & Srivastava, A. (2002, Summer). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), p.64-76
- 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*. Rio de Janeiro: Ipea.
- Batista, F. F. (2016). Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa ipea 2014 – níveis de maturidade. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*, Rio de Janeiro.
- 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. *APSTRACT*, 11(1-2), p. 97-104.
- Benevenuto, J.M.N. (2016). Suporte social e organizacional: uma análise do impacto na satisfação no trabalho em uma instituição de ensino público. *Dissertação de Mestrado*, Vitória. Disponível em: <  
[http://www.fucape.br/public/producao\\_cientifica/8/Dissertação%20-%20José%20Marcos%20Nunes%20Benevenue.pdf](http://www.fucape.br/public/producao_cientifica/8/Dissertação%20-%20José%20Marcos%20Nunes%20Benevenue.pdf)>. Acessado em 01, set, 2019.
- Bento, J. C., Urpia, A. G. B. C., Bortolozzi, F., & Massuda, E. M. (2017). Nível de Implantação e Alcance das Práticas da Gestão do Conhecimento em Base Tecnológica e Funcional de Organização Educacional. *Revista Alcance*, 24(2), p.243-257.
- Bertollo, D. L., Riboldi, T., Nunes, G. C., Zanotto, M. P., & Macke, J. (2017). Gestão do Conhecimento e Pensamento Sistêmico: Uma Análise Bibliométrica na Base Scopus. *Pensamento & Realidade*, 32(3), p.77-89.
- Bessi, V. G. (2015). Estudo da Inovação e da Cultura Organizacional em Indústrias de Pequeno e Médio Porte da Região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. *Revista Gestão & Planejamento*, 16(2), p. 262-280.
- Beuren, I. M.; Santos, V. D.; Marques, L.; & Resendes, M. (2017). Relação entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, p. 69-86.
- Borba, F.R., Knoll, E.C., Todescat, M. (2013). Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), p. 163 – 176.

- Brandão, C.N.; & Reyes Junior. (2011). A Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho em IES na Amazônia: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 1(1), p 35-46.
- Brandão, I.F.; Lima, L.C.; Cabral, A.C.A.; Santos, S.M.; & Pessoa, M.N.M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 20(1), p. 90-113.
- 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, p. 80-93.
- Brito, L. M. P., Oliveira, P. W. S., & Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, 46(5), p.1341-1366.
- Caio, I. (2012). Modelos de maturidade para gestão de conhecimento: aplicação em uma consultoria estratégica. *Trabalho de Formatura*, São Paulo. Disponível em: < [http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2013/04/TF\\_caio\\_isihara\\_vfinal2.pdf](http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2013/04/TF_caio_isihara_vfinal2.pdf) >. Acessado em 30, jan, 2019.
- Cajueiro, J. L. G.; Sicsú, A. B.; Ribeiro, A. R. B. (2009). Elementos preliminares para a construção de modelos: a contribuição da gestão do conhecimento para Instituições de ensino superior. *Revista Gestão Industrial*, 5(3), p. 219-234.
- Calori, R.; & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12(1), p. 49-74.
- Cameron; K.S.; & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Campos, C. V. A.; & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368.
- Campos, S.F.C., Vieira, M.G. (2015). A cultura organizacional e a gestão do conhecimento no cchsa/ufpb: uma análise sob a perspectiva teórica da criação do conhecimento. *MPGOA*, 4(1), p. 16-44.
- Cappi, M. N.; & Araujo, B. F. V. B. (2015). Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um Estudo Entre as Gerações X e Y. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21(3), p. 576-600.
- Cardoso, O. N. P.; & Machado, R. T. M. (2008). Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. *Revista de Administração Pública*, 42(3), p. 495-528.
- Cardozo, C.G.; & Silva, L.O.S. (2014). A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Interbio*, 8(2), p. 1981-3775.

- Carvalho, M. C., Rocha, F. L. R., Marziale, M. H. P., Gabriel, C. S., & Bernardes, A. (2013). Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 22(3), p. 746-753.
- Chang, C. L.; & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process, *Journal of Knowledge Management*, 19(3), p. 433-455.
- Cheung, S.O.; Wong, P.S.P.; & Wu, W.Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29, p. 33-44.
- Chin, W. W. (2012). *Frequently Asked Questions – Partial Least Squares & PLS-Graph*. Disponível em: <<http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>>. Acesso em: 6 jun.
- Chin, W. W.; & Dibbern, J. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Chu, K. W. (2016). Beginning a Journey of Knowledge Management in a Secondary school, *Journal of knowledge Management*, 20(2), pp. –
- Chua, A. Y. K.; & Goh, D. H. (2008). Untying the knot of knowledge management measurement: a study of six public service agencies in Singapore, *Journal of Information Science*, 34(3), 259–274. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.7800&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 18 jun 2018.
- Churchill, G. I. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. 8. ed. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Cohen, J. & Cohen, P. (2001). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Second Edition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cong, X., & Pandya, K.V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), p.25–33.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração*. First ed. [s.l.] Editora Ciência Moderna.
- Cruz, S. P., & Abellán, M.V. (2015). Desgaste profissional, stress e satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem em um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 23(3), p. 543-552.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, London. Disponível em: < <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>>. Acesso em 11 jun. 2018.
- Daulatram B. L. (2003). Organizational culture and job satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), p. 219-236.

- Davenport, T. H.; & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Demo, G.; Martins, P. R.; & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), p. 237-254.
- Demo, G.; Martins, P. R.; & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), p.237-254.
- Dias, R. (2013). *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. São Paulo, Atlas.
- Estevam, H.M; & Guimarães, S. (2011). Avaliação do perfil de egressos do programa de pós-graduação stricto sensu em educação da ufu: impacto na formação docente e de pesquisador (2004-2009). *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 16(3), p. 703-730.
- Farias, S. A.; & Santos, R. C. (2000). Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. *Rev. adm. contemp.*, 4(3), p. 107-132.
- Ferreira, C. A. (2016). A Percepção da Motivação e Satisfação no Trabalho pelos Trabalhadores de uma Instituição Psiquiátrica no Brasil. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 14(2), p. 25-41.
- Ferreira, M. C., Assmar, E.M.L., Estol, K.M.F., Helena, M.C.C.C., & Cisne, M.C.F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estud. psicol. (Natal)*, 7(2), p. 271-280.
- Figueiredo, J. M.; & Alevato, H. H. R. (2012). A satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES. Dissertação de Mestrado, 2012. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/492/1/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo-2012.pdf>. Acessado em 01 de agosto de 2018.
- Figueiredo, J.M. (2012). Estudos sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES. *Dissertação de Mestrado*, Niterói. Disponível em: < <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/492/1/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo-2012.pdf>>. Acessado em 1, set, 2019.
- Fornell, C.; & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), p. 440.
- Fornell, C.; & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p. 39.
- Forno, G.M.B.D.; Oliveira, J.M.; Estivaleta, V.F.B.; & Muller, F.M. (2017). Explorando as relações entre cultura e aprendizagem organizacional em uma instituição pública de ensino.

- Anais do XX Semead.* Disponível em: <  
<http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/46.pdf>>, Acessado em 31, ago, 2019.
- Frazão, E.B. (2016). Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal. *Dissertação de Mestrado*, Catalão. Disponível em <  
[http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/EDJANE\\_BORGES\\_FRAZAO.pdf](http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/EDJANE_BORGES_FRAZAO.pdf)>. Acessado em 03, set, 2019.
- Freire, J. R. (1999). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Revista Administração em Diálogo*, 1(1), p. 1-19.
- Freitas, M. E de. (1991). Cultura organizacional: formação tipologias e impacto. São Paulo, Makron Books.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics, *Journal of Knowledge Management*, 21(5), p.1254-1271.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48, p. 571- 589.
- Gajderowicz, T.; Grotkowska, G.; & Wincenciak, L. (2014). Graduates' job satisfaction across domains of study. *International Journal of Manpower*, 35(4), p.470-499.
- García, C.C.; Ruíz, M.D.C.S.; Roche, M.E.M.; & García, C.I.G. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(6), p.1314-20.
- Garrido, T. C. J. (2009). Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça. *Monografia*, Brasília. Disponível em  
[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1542/1/2009\\_TerezaCristinaJuremaGarrido.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1542/1/2009_TerezaCristinaJuremaGarrido.pdf).  
 Acessado em 03, set, 2019.
- Gerbing, D. W.; & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), p. 186.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6º ed. São Paulo: Atlas.
- Giugliani, E.; Figueiredo, M.C.; Santos, J.L.; & Mueller, A. (2018). Análise de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: diagnóstico de uma empresa no Brasil. *International Congress of Knowledge and Innovation-Ciki*, 1(1).
- Gomes, G., Torrens, E. W., Schons, M., & Sorgetz, B. (2017). Cultura Organizacional e Inovação: Uma Perspectiva a Partir do Modelo de Schein. *Revista de Administração da Unimep*, 15(1), p. 51-72.

- Gomes, S. S. (2018). Clima organizacional no contexto dos trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de Goiás. Dissertação de Mestrado. Disponível em : <[http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/SostenesSoaresGomes.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/SostenesSoaresGomes.pdf)>. Acessado em 09, set, 2019.
- Gurgel, C.R.; & Leite, R.H. (2007). Avaliar aprendizagem: uma questão de formação docente. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 15(54), p.145-168.
- Haenlein, M.; & Kaplan, A. M. (2004). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), p. 283–297.
- Hair, J. F. et al. (2014a). *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F. J. et al. (2014b). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 1. ed. London: Sage Publications, v. 46.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Handel, M.J. (2005). Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, 32(1), p.66-94.
- Heisig, P.; Suraj, O. A.; Kianto, A.; Kemboi, C.; Arrau, G. P.; & Easa, N. F. (2016). Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), p.1169-1198.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), p. 286-316.
- Hsieh, P.J., Lin, B., & Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2), p. 4087-4100.
- Huang, J. C.; & Wangg, S. F. (2000). *Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation: A New Perspective on Team Composition*. Disponível em: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id200.pdf> . Acessado em 01 de outubro de 2018.
- 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), p. 338–351.
- Hussinki, H.; Kianto, A.; Vanhala, M.; & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices, *Journal of Knowledge Management*, 21(6), p.1596-1621.

- Ichikawa, E.Y.; & Santos, L. W. (2000). O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), p. 99-104.
- Inazawa, F.K. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspect. ciênc. inf.*, 14(3), p. 206-220.
- Intezari, A., & Gressel, S. (2017). Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making, *Journal of Knowledge Management*, 21(1), p.71-91.
- Intezari, A.; Taskin, N.; & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture, *Journal of Knowledge Management*, 21(2), p. 492-515.
- Ipe, Minu. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), p.337-359.
- Issa, R.C.; Moraes, L.F.; Francisco, R.R.J.; Santos, L.C.; Anjos, A.F.V.; & Pereira, S.C.L. (2014). Alimentação escolar: planejamento, produção, distribuição e adequação. *Rev Panam Salud Publica*, 35(2), p. 96–103.
- Jumo, I. (2011). Knowledge Management Maturity Assessment in the Roads Engineering Environment. In: *Conference on asphalt pavements for southern africa. 10. Anais...Pretoria: [s.n.] 2011. Disponível em: <[http://www.capsa11.co.za/paperdir/approved/50-1063\\_36\\_64.pdf](http://www.capsa11.co.za/paperdir/approved/50-1063_36_64.pdf)>. Acessado em 04, dez., 2018.*
- Just, M. D., Batistella, C., Taufer, E., & Macke, J. (2018). A Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privado, na Perspectiva de Diferentes Públicos . *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(1), p. 8-31.
- Khan, Z., & Vorley, T. (2017). Big data text analytics: an enabler of knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 21(1), p.18-34.
- Kianto, A.; Vanhala, M.; & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction, *Journal of Knowledge Management*, 20(4), p.621-636.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press.
- Koseoglu, M.; Bektas, C.; Parnell, J.; & Carraher, S. (2010), Knowledge management, organizational communication and job satisfaction: an empirical test of a five-star hotel in Turkey, *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1 (4), p. 323-343.
- Kraemer, R., Freire, P. S., Souza, J. A., & Dandolini, G. (2017). Maturidade de Gestão do Conhecimento: Uma Revisão Sistemática da Literatura para Apoiar o Desenvolvimento de Novos Modelos de Avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(N. Especial), p. 66-79.

- Kruger, C. J.; & Snyman, M. M. M. (2007). Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. *SA Journal of Information Management*, 9(3), p. 1-12.
- Kuriakose, K.K.; Raj, B.; Murty, S.A.V. S.; & Swaminathan, P. (2010). Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3), p. 1-10.
- Law, K.K., Chan, A., Ozer, M. (2017). Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 21(6), p.1486-1502.
- Leal, P. H.; Costa, B. M. N.; Cabral, A. C. A.; Santos, S. M. D.; & Pessoa, M. N. M. (2015). Satisfação no Trabalho: um Estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 7(2), p. 106-120.
- Leite, F. C. L.; & Costa, S. M. S. (2007). Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, 36(1), p. 92-107.
- Leite, M.C.S.B. (2013). Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes. *Dissertação de Mestrado*, 2013. Disponível em: <[http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4888/Dissertacao\\_MonicaBarrosLeite\\_Final.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4888/Dissertacao_MonicaBarrosLeite_Final.pdf?sequence=1)>. Acessado em 01 de agosto de 2018.
- Liao, S.; Hu, D.; Chen, C.C.; & Lin, Y.L. (2013). Comparison of competing models and multi-group analysis of organizational culture, knowledge transfer, and innovation capability: an empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(1).
- Licorio, A. M. O.; Siena, O.; & Almeida, M.R.A. (2014). Gestão do Conhecimento: Análise Bibliométrica de Produção Científica no Período de 1990 a 2012. *Revista Científica Hermes*, (11), p.122-146.
- Lima, A. J.; Zille, L. P.; & Soares, M. G. (2015). Um Olhar sobre a Satisfação no Trabalho: estudo em Organização Multinacional do Setor de Usinagem no Estado de Minas Gerais. *Revista Gestão & Planejamento*, 16(3), p. 310-325.
- Lin, C.; Chuan, W. J.; & Yen, D. C. (2012). Exploring barrier stok now ledge flow at different know led geman a gement maturity stages. *Information and Management*, 49.
- Ling, C. W.; Sandhu, M. S.; & Jain, K. K. (2009). Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), p. 125-142.
- Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24(6), p. 626-652.

- Liu, C.H., Wang, J.S., & Lin, C.W. (2017). The concepts of big data applied in personal knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 21(1), p.213-230.
- Lizote, S. A.; Verdinelli, M. A.; & Nascimento, S. (2017). Relação do Comprometimento Organizacional e da Satisfação no Trabalho de Funcionários Públicos Municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), p. 947-967.
- Loges, L.A. (2016) Influência da Cultura Organizacional na implantação da Gestão pela qualidade em um laboratório escola na UFRGS. *Dissertação de Mestrado*, Porto Alegre. Disponível em: <  
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/156490/001016058.pdf?sequence=1>  
>. Acessado em 27, jan, 2019.
- Lourenço Filho, M.D. (2015). Cultura organizacional e comprometimento: um estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, em Alagoas. *Dissertação de Mestrado*, Recife. Disponível em: <  
[https://d3pwz8qrais8b7.cloudfront.net/portal-wyden/public/custom-uploads/unifbv/marcelo\\_diniz\\_de\\_lourenca\\_filho.pdf](https://d3pwz8qrais8b7.cloudfront.net/portal-wyden/public/custom-uploads/unifbv/marcelo_diniz_de_lourenca_filho.pdf)>. Acessado em 04, set, 2019.
- Machado, D. D. P. N., Carvalho, L. C., & Heinzmann, L. M. (2012). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. *Revista de Administração*, 47(4), p. 715-729.
- Malhotra, N. K.; & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. 3. ed. Harlow: [s.n.]. 3.
- 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*, 30(1), p.2-17.
- Mariano, S.; & Awazu, Y. (2016). Artifacts in knowledge management research: a systematic literature review and future research directions, *Journal of Knowledge Management*, 20(6), p.1333-1352.
- Marques, A. L.; Borges, R.; & Reis, I. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, 50(1), 41-58.
- Marques, F.M.F.R.; La Falce, J.L.; Marques, J.M.R.; & Muijder, C.F. (2019). The relationship between stress and maturity in knowledge management. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Marques, J.M.R.; La Falce, J.L.; Marques, F.M.F.R.; Muijder, C.F.; & Silva, J.T.M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity, *Journal of Knowledge Management*.
- Marqueze, E.C.; & Moreno, C.R.C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Rev. bras. saúde ocup.*, 30(112), p. 69-79.

- Martins, M.C.F.; & Santos, G.E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), p. 195-205.
- Martins, O. S.; & Monte, P. A. (2009). Mestres em Ciências Contábeis: uma análise sob a ótica da teoria do capital humano. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. 3(2), p. 1-22.
- Matos Junior, U. C. (2016). Identificação do nível de maturidade em gestão do conhecimento das instituições de ensino superior: uma avaliação da escola de administração da UFBA. *Dissertação de Mestrado, Bahia*. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/23843/1/Urbano%20Matos.pdf>>. Acessado em 4, dez, 2018.
- Medeiros, C.R.G.; Junqueira, A.G.W.; Schwingel, G.; Carreno, I.; Jungles, L.A.P.; & Saldanha, O.M.F.L. (2007). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(1), p. 1521-1531.
- Melitski, J., Gavin, D., & Gavin, J. (2010). Technology adoption and organizational culture in public organizations, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(4), p.546-568.
- Mesquita, S.R.L. (2017). *As configurações das dimensões de cultura, com base no modelo hofstede: Um estudo em uma empresa do setor automotivo no brasil, argentina e méxico*. Dissertação (Mestrado em Administração) – FUMEC, Belo Horizonte.
- Mitchell, J.T., & Willower, D.J. (1992), Organizational Culture in a Good High School, *Journal of Educational Administration*, 30 (1).
- Molina, A.F. (2009). Values in public administration: the role of organizational culture, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 12(2), p.266-279.
- Morgan, R.; Mcdonagh, P.; & Morgan, T.R. (1995). Employee job satisfaction: an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group, *Journal of Managerial Psychology*, 10(2), p.10-17.
- Muthen, B.; & Kaplan, D. (1992). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 45(1), p. 19–30.
- Nascimento, L. P. (2012). *Elaboração de Projetos de Pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica*. São Paulo: Cengage.
- Nascimento, R. F. O. (2016). *Avaliação da cultura organizacional na Administração Pública: um estudo de caso na justiça federal*. Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Disponível em: <

[https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/829/1/RONALDO\\_F\\_O\\_DO\\_NASCIMENTO.pdf](https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/829/1/RONALDO_F_O_DO_NASCIMENTO.pdf)>. Acessado em 18, ago, 2019.

- Natale, C. H. C.; & Neves, J. T. R. (2014). Metodologia para Identificação de Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento para a Aplicação Empírica, *XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Natale, C.H.H., Neves, J.T.R., Carvalho, R.B. (2016). Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil. *Informação & Informação*, 21(1), p. 375 – 406.
- Netemeyer, R. G.; & Bearden, W. O.; Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. First ed. New York, USA: Sage Publications.
- Nodari, C. H.; Bó, G. D.; & Camargo, M. E. (2010). Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. *Revista de Administração da Unimep*, V. 8, N. 28(2), p. 1-16.
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I; & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo, Bookman.
- Nunnally, J. C.; & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Third ed. New York, USA: McGrawHill.
- Oliveira, A.F.; Dallabona, L.F.; & Rausch, R.B. (2011). Avanços Pessoais e Profissionais Adquiridos Por Meio da Titulação de Mestre em Ciências Contábeis. *XXXV Encontro da ANPAD*.
- Oliveira, J.C.; Barbosa, K.L.; & Hegedus, C.E.N. (2017). Um estudo de caso dos fatores motivacionais na universidade federal do espírito santo – campus de alegre. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15 (2).
- Oliveira, M.; Pedron, C.; Romão, M.; & Becker, G.V. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM<sup>3</sup>. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 10(4), p.14-25.
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction profiles of university teachers. *Journal of Managerial Psychology*, V. 12, N. 1, p.27-39.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple item measures?, *Journal of Managerial Psychology*, V. 14, N. 5, 14(5), p.388-403.
- Oshagbemi, T.; & Hickson, C. (2003). Some aspects of overall job satisfaction: a binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology*, V. 18, N. 4, 18(4), p.357-367.

- Osinski, M.; Roman, D. J.; & Selig, P. M. (2015). Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. *Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte*, v. 20, n. 420(4), p. 149-162.
- Palomino, M. N.; & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, v. 51, n. 251(2), p. 165-181.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: evidence from six organisations, *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), p. 125 – 141.
- Patil, S. K.; & Kant, R. (2012). Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. *Strategic HR Review*, 6(4), p. 322-328.
- Pena, A.S. (2007). A evolução do mercado de trabalho formal do profissional da informação no Brasil: um estudo a partir da RAIS/TEM, 1985 a 2005. *Dissertação de Mestrado, Escola de Ciência da Informação, UFMG*.
- Penha, E. D. D. S.; Rebouçasa, S. M. D. P.; Abreu, M. C. S.; & Parente, T. C. (2016). Percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Gestão*, 23(4), p. 306-315.
- Petrides, L.A.; & Nguyen, L. (2007). Knowledge management trends: challenges and opportunities for educational institutions. In: JENNEX, M.E. Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications. 5th ed. Hershey: Information Science Reference, 2007. p. 2476-2484.
- Pinto, V. R. R.; & Mariano, S. (2011). Satisfação no trabalho dos gestores escolares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 25(2), p. 110-125.
- Pinto, V. R. R.; & Mariano, S. (2011). Satisfação no trabalho dos gestores escolares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5(2), p. 110-125.
- Podsakoff, P. M. et al. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), p. 879–903.
- Pucciarelli, F.; Kaplan, A. (2016). Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty. *Business Horizons*, 59, p. 311–320.
- Ramachandran, S.D., Chong, S.C., & Ismail, H. (2011). Organisational culture, *International Journal of Educational Management*, 25(6), p. 615 – 634.
- Ramos, A. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento*. São Paulo: Atlas.

- Resende, F.G.; & Paula, A.V. (2011). Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. *Psicologia: Teoria e Prática*, 13(3), p.124-138.
- Rezende, D. A.; Abreu, A. F. (2008). *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- 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(N. Especial), p. 4-17.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamento Organizacional*. 9.ed. São Paulo: Pioneira.
- Rueda, F.J.M.; & Castro, N.R. (2013). Análise das variáveis idade e sexo no desempenho do teste de inteligência (TI). *Psicologia: teoria e prática*, 15(2), p. 166-179.
- Sá, F. B.; Bento, K. G. R.; Ziviani, F.; & Ferreira, M. A. T. (2013). Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras, *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, 13(1), p. 114-131.
- Sandhu, M.S.; Jain, K.K.; & Ahmad, I.U.K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), p. 206-226.
- Sant'anna, D. A., Mussi, C.C., Luna, I.N., & Xavier, W.G. (2014). Avaliação do comprometimento e da cultura organizacional: Evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração*.
- Schein, E. (1989). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2 ed.
- Schraeder, M., Tears, R.S., & Jordan, M.H. (2005). Organizational culture in public sector organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), p. 492 – 502.
- Serenko, A.; Bontis, N.; & Hull, E. (2014). An application of the knowledge management maturity model: The case of credit unions. In: *Americas conference on information systems, 20th.*, AMCIS, Savannah, GA. Association for Information Systems.
- Sharifirad, M.S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), p.494–517.
- Silva, A. M. T., & Lourenço, M. L. (2018). O Poder Disciplinar Enquanto uma Dimensão da Cultura Organizacional: Um Estudo Multicasos em Instituições de Ensino Superior Privadas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), p. 99-134.

- Silva, L. P.; Castro, M. A. R.; & Dos-Santos, M. G. (2018) Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), p. 249-270.
- Singh, A. K.; & Sharma, V. (2011), Knowledge management antecedents and its impact on employee satisfaction, *The Learning Organization*, 18(2), p. 115 – 130.
- Siqueira, M.M.M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Bookman.
- Souza, A.L.F., Helou, A.R.H.A., & Sohn, A.P.L. (2018) Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. *Ci.Inf.*, 47(2), p.171-186.
- Souza, E. M.; Corvino, M. M. F.; & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), p. 603-621.
- Srour, R.H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo, Editora Campus.
- Stenius, M., Hankonen, N., Haukkala, A., & Ravaja, N. (2015). Understanding knowledge sharing in the work context by applying a belief elicitation study, *Journal of Knowledge Management*, 19(3), p. 497 – 513.
- Sumbal, M. S., Tsui, E., & Eric, W.K., (2017) Interrelationship between big data and knowledge management: an exploratory study in the oil and gas sector, *Journal of Knowledge Management*, 21(1), p.180-196.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Szabó, L.; & Csepregi, A. (2015). Middle managers, their organization and knowledge sharing: Examination of knowledge sharing maturity. *Journal of Social Sciences Research*, 7(1), p. 1192-1205.
- Szulanski, G. (2000, May). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), p.9-27.
- Tabachnick, B. G.; & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), p. 56-63.
- Tamayo, A.; & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), p. 62-72.
- Teixeira Filho, J. (2001). *Gerenciando conhecimento*. 2 ed. Rio de Janeiro: SENAC.

- Teodoroski, R. C. C., Machado, E., Inomata, D. O., & Follmann, N. (2013). Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), p. 105-113.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tian, X. (2017). Big data and knowledge management: a case of déjà vu or back to the future?. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), p.113-131.
- Tonet, H.C., & Paz, M.G.T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), p.75-94.
- 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, p. 238-247.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- Urpia, A. G. B. C., Cabral, M. P., Massuda, E. M., & Bortolozzi, F. (2018). Práticas de Gestão do Conhecimento de Recursos Humanos em Escolas Públicas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(1), p. 115-124.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H.S., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), p. 92-117.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Ed. 16, São Paulo: Atlas.
- Vieira, C. C. N., Padilha, C. K., Machado, D. D. P. N., & Carvalho, L. C. (2017). Processos de Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: Estudo em uma Universidade de Santa Catarina. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), p.104-119.
- Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, V.A.; Appio, J.; & Slongo, L.A. (2007). Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. *REGE Revista de Gestão*, 14(3), p. 1-18, 2007.
- Vincenzo, C.; & Lombardi, S. (2015). Exploring different cultural configurations: how do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? *Journal of Knowledge Management*, 19(2), p. 141 – 163.
- Vries, R.,E.; Hoof, B.V.D.; & Ridder, J.,A. (2006). Explaining knowledge sharing. The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), p. 115-135.

- Werner, G.M.M., Blaas, R.J., & Martin, F.H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 20(2), p. -.
- 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*, 32(2), p. 1163–1174.
- Wu, W.L., & Lee, Y.C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social Exchange theory and positive organizational behavior perspective, *Journal of Knowledge Management*, 21(2), p.474-491.
- Xiao, Y., Zhang, X., & Pablos, P.O. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing? *Journal of Knowledge Management*, 21(6), p.1622-1639.
- Yeung, C.L.; Cheung, C.F.; Wang, W.M.; Tsui, E.; & Lee, W.B. (2016). Managing knowledge in the construction industry through computational generation of semi-fiction narratives, *Journal of Knowledge Management*, V. 20, N.2,20(2), p. 386-414.
- Youssef, M., Saheem, W.H., & Youssef, E.M. (2017). A structural equation model for knowledge sharing behavior in an emerging economy, *Journal of Knowledge Management*, 21(4), p.925-945.
- Zheng, M.; & Bao, G. (2006). Na empirical study on knowledge sharing, affective commitment, perceived task interdependence and job involvement in chinese accounting firms, *Technology Management for the Global Future*, 3, p. 1307 – 1315.

## ANEXO – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



### QUAL A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL, DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA MATURIDADE DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO?

Prezado (a),

Primeiramente, obrigada por dispor de alguns minutos de sua atenção.

O Sr. (a) está convidado a participar desta pesquisa de dissertação de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, desenvolvida pela mestranda Aline de Paula Martins. O objetivo da pesquisa é verificar, por meio desse questionário, se a cultura organizacional da Instituição influencia o compartilhamento de conhecimento gerido em seu interior e na satisfação de seus funcionários, influenciando também no nível de maturidade de conhecimento da Instituição.

IMPORTANTE: Aos que já responderam esse questionário pela ferramenta Survey Monkey, favor desconsiderar essa versão escrita do mesmo.

**Ressaltamos que sua participação é muito importante, e que não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto.**

Algumas instruções específicas serão dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente, observando as seguintes orientações gerais:

- Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível, na sequência apresentada;
- Se cometer algum engano e quiser alterar sua resposta, risque-a ou aplique corretivo e escreva novamente, indicando qual está “errada” e deve ser desconsiderada;
- Fique atento com as mudanças de escala, pois cada parte do questionário trabalha com uma diferente;
- Verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu **todos** os itens.

**Muito obrigado por sua colaboração!**

Cordialmente,

**Aline de Paula Martins**

Assinale com um X a opção que lhe representa em cada uma das alternativas abaixo:

- 1- Sexo  
(a) Masculino  
(b) Feminino
- 2- Faixa etária  
(a) Até 15 anos  
(b) De 16 a 20 anos  
(c) De 21 a 25 anos  
(d) De 26 a 30 anos  
(e) De 31 a 35 anos  
(f) De 36 a 40 anos  
(g) De 41 a 45 anos  
(h) De 46 a 50 anos  
(i) De 51 a 55 anos  
(j) Acima de 56 anos
- 3- Estado Civil  
(a) Solteiro  
(b) Casado  
(c) Divorciado/separado  
(d) Viúvo  
(e) União estável
- 4- Escolaridade completa  
(a) Ensino fundamental completo  
(b) Ensino médio completo  
(c) Graduação completa  
(d) Mestrado  
(e) Doutorado
- 5- Naturalidade:  
\_\_\_\_\_
- 6- Cidade onde mora:  
\_\_\_\_\_
- 7- Qual o cargo que exerce na Instituição  
(a) Docente  
(b) Técnico Administrativo  
(c) Outro:  
\_\_\_\_\_
- 8- Há quanto tempo atua na Instituição  
(a) Menos de 1 ano  
(b) De 1 ano a 2 anos  
(c) De 3 anos a 5 anos  
(d) De 6 anos a 10 anos  
(e) De 11 anos a 15 anos  
(f) De 16 anos a 20 anos  
(g) Mais de 20 anos
- 9- Há quanto tempo atua no mesmo cargo  
(a) Menos de 1 ano  
(b) De 1 ano a 2 anos  
(c) De 3 anos a 5 anos  
(d) De 6 anos a 10 anos  
(e) De 11 anos a 15 anos  
(f) De 16 anos a 20 anos  
(g) Mais de 20 anos
- 10- Com qual frequência já pensou em se demitir  
(a) Nunca  
(b) Frequentemente  
(c) Sempre
- 11- Qual foi a última especialidade médica que o(a) Sr. (a) se consultou?  
\_\_\_\_\_
- 12- Em qual unidade do CEFET o (a) Sr (a) trabalha?  
(a) Araxá  
(b) Timóteo  
(c) Contagem  
(d) Divinópolis  
(e) Curvelo

- (f) Nepomuceno
- (g) Varginha
- (h) Leopoldina
- (i) Belo Horizonte Campus I
- (j) Belo Horizonte Campus II
- (k) Belo Horizonte Campus VI

### Parte 1 – Cultura Organizacional

Assinale o grau em que cada uma das afirmativas se caracteriza na Instituição em uma escala de 1 a 5 conforme mostrado abaixo:

1- Não se aplica de modo nenhum	2- Pouco se aplica	3- Aplica-se razoavelmente	4- Aplica-se bastante	5- Aplica-se totalmente
---------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------

Item	Descrição	1	2	3	4	5
1	A preocupação do servidor com a qualidade de vida é bem vista					
2	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas					
3	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude					
4	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como grande valor					
5	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos					
6	Somente bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem estar					
7	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais					
8	O crescimento profissional é considerado indispensável a permanência do servidor na instituição					

9	A competição é valorizada, mesmo que não sadia, porque o objetivo maior da instituição é produtividade e lucro					
10	A competição é vista como indispensável a obtenção dos bons resultados					
11	As necessidades Pessoais e o bem estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da instituição					
12	Investe-se no crescimento profissional dos servidores					
13	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade					
14	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos					
15	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados					
16	O atendimento às necessidades do estudante é uma das metas mais importantes					
17	Persegue-se a excelência dos produtos e serviços como forma de satisfazer aos estudantes					
18	O acompanhamento e atendimento das necessidades são feitos constantemente					
19	Mantêm-se relações amigáveis com os estudantes					
20	As inovações são em geral introduzidas para atender as necessidades do mercado					
21	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados					
22	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais					
23	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores					
24	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade					
25	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas					
26	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diferentes diretores					

27	Os chefes imediatos são como pais para os servidores					
28	É pratica comum a comemoração dos aniversários pelos servidores					
29	As relações entre servidores e membros de alto escalão são cordiais e amigáveis					
30	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família					

## Parte 2 – Compartilhamento do conhecimento

Favor responder os itens de acordo com o quanto você concorda ou discorda das afirmações com relação a importância do conhecimento na Instituição e o compartilhamento do mesmo. Responda com base na escala abaixo:

1- Discordo totalmente	2- Discordo	3- Neutro	4- Concordo	5- Concordo totalmente
------------------------	-------------	-----------	-------------	------------------------

Item	Descrição	1	2	3	4	5
1	Eu acho que o conhecimento é o fator mais importante em um sistema de ensino.					
2	Eu acho que o compartilhamento de conhecimento é importante para o sucesso de um sistema de ensino.					
3	Eu acho que a importância do compartilhamento de conhecimento é claramente comunicada na instituição.					
4	O compartilhamento de conhecimento permitirá que a instituição tenha uma vantagem competitiva.					
5	Existe uma consciência crescente do benefício do compartilhamento na instituição.					
6	A instituição possui uma cultura de compartilhamento de conhecimento.					
7	Existe uma clara estratégia de compartilhamento de conhecimento na instituição.					
8	Estou disposto a compartilhar os conhecimentos relacionados ao trabalho quando exigido pelos meus colegas.					
9	Estou disposto a trocar ideias e conhecimentos fora do escopo de trabalho com meus colegas.					
10	Meus colegas estão dispostos a compartilhar informações relacionadas ao trabalho comigo.					
11	Meus colegas estão dispostos a trocar ideias e conhecimentos fora do escopo de trabalho comigo.					

### Parte 3 – Satisfação no trabalho

A seguir, serão destacados pontos os quais o(a) Sr. (a) pode se sentir satisfeito ou não com seu trabalho, favor assinalar como resposta a “quanto estou satisfeito com...” em cada uma das afirmativas, de acordo com uma escala que varia de 1 a 7, conforme mostrado abaixo:

1-totalmente insatisfeito	2-muito insatisfeito	3-insatisfeito	4-indiferente	5-satisfeito	6-muito satisfeito	7-totalmente satisfeito
---------------------------	----------------------	----------------	---------------	--------------	--------------------	-------------------------

Item	Descrição	1	2	3	4	5	6	7
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho							
2	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim							
3	Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho							
4	Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho							
5	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho							
6	Com o meu salário comparado com o meu trabalho							
7	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional							
8	Com o meu salário comparado ao custo de vida							
9	Com a quantidade de dinheiro que eu recebo dessa empresa ao final de cada mês							
10	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho							
11	O atendimento as necessidades do estudante é umas das metas mais importantes							
12	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho							
13	Com o entendimento entre mim e o meu chefe							

14	Com a maneira como meu chefe me trata							
15	Com a capacidade profissional do meu chefe							
16	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam							
17	Com a capacidade do meu trabalho absorver-me							
18	Com a capacidade de fazer o tipo de trabalho que faço							
19	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho							
20	Com a variedade de tarefas que realizo							
21	Com o número de vezes que já fui promovido nessa instituição							
22	Com as garantias que a instituição oferece a quem é promovido							
23	Com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal							
24	Com as oportunidades de ser promovido nessa instituição							
25	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nessa instituição							

#### Parte 4- Maturidade do conhecimento

A seguir serão apresentadas frases relativas à instituição, favor indicar com “x” o quanto o(a) Sr. (a) concorda ou discorda de cada uma delas. A escala será de 1 a 7, conforme mostrado abaixo:

1-discordo totalmente	2-discordo em grande parte	3-discordo em parte	4-neutro	5-concordo em parte	6-concordo em grande parte	7-concordo totalmente
-----------------------	----------------------------	---------------------	----------	---------------------	----------------------------	-----------------------

Item	Descrição	1	2	3	4	5	6	7
1	A instituição compartilha o conhecimento, a sua visão e a estratégia de gestão do conhecimento fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da instituição.							
2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de gestão do conhecimento na instituição (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).							
3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento.							
4	A instituição possui política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).							
5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e a equipes de outros departamentos/divisões/unidades.							
6	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do							

	desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.							
7	A instituição define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à instituição vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da instituição.							
8	A instituição modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.							
9	Na modelagem de processos, são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na instituição, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.							
10	A instituição tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.							
11	A instituição implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da instituição.							
12	A instituição avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.							
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público. Eles servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.							
14	A instituição dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos funcionários/servidores da instituição.							
15	A instituição possui processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.							

16	A instituição conta com banco de competências dos seus servidores públicos.								
17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.								
18	A organização do trabalho promove a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.								
19	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na rede mundial de computadores – web) e dotou a instituição com a estrutura necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento.								
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da instituição.								
21	Todas as pessoas da instituição têm acesso ao computador.								
22	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de correio eletrônico								
23	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.								
24	A intranet (ou rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a instituição como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.								
25	A instituição possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.								
26	A instituição conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a unidade.								
27	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.								
28	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da instituição é retido.								

29	A instituição compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não exista o constante “reinventar da roda” e retrabalho.							
30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da área em questão. Os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.							
31	A instituição articula e reforça, continuamente, valores como a aprendizagem e a inovação.							
32	A instituição considera a atitude de assumir riscos e/ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.							
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da instituição.							
34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pela instituição.							
35	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.							
36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outras e a compartilhar informação.							
37	A instituição possui um histórico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento de outras iniciativas de mudança, que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.							
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados da instituição.							
39	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento– seus resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.							
40	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de eficiência.							

41	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados relativos aos indicadores de efetividade social.							
42	A instituição melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de gestão do conhecimento – seus resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.							