

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

ELIANE CRISTINE NUCCI RODRIGUES

PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS SOBRE A  
APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS E  
A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO NO TRABALHO

SÃO CARLOS -SP  
2021

ELIANE CRISTINE NUCCI RODRIGUES

PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS SOBRE A APLICAÇÃO DOS CONHECIMENTOS  
ADQUIRIDOS E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli

São Carlos-SP  
2021



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

---

### **Folha de Aprovação**

---

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Eliane Cristine Nucci Rodrigues, realizada em 15/12/2021.

#### **Comissão Julgadora:**

Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli (UFSCar)

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (UFSCar)

Profa. Dra. Camila Fabricio Poltronieri (UFG)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

*Dedico este trabalho ao meu esposo, meu amor, Fabio Renato Rodrigues, pelo apoio e entendimento nos momentos em que foi preciso muita dedicação para a condução dos estudos, e por indicar quando eu também precisava de descanso, e aos meus filhos, Arthur e Enzo que, sem perceberem, em meio à pandemia, com aulas remotas e longo período de isolamento, contribuíram para que eu pudesse me dedicar à pesquisa, intercalando com os momentos que também precisavam do meu apoio e carinho.*

## AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço à Deus pelo dom da vida e por permitir mais essa conquista pessoal, mas que não seria possível sem o apoio de muitas pessoas durante todo esse processo:

Aos meus pais, Paulo e Sonia, pela força nos momentos difíceis e por sempre me incentivarem na busca por conhecimentos;

Ao meu irmão, Paulo, pelo incentivo e colaboração na indicação das normas para a formatação desta pesquisa;

À minha sogra, Ana, por sempre demonstrar o quanto valoriza os esforços na busca pelos estudos, sentindo-se realizada através da minha realização;

À minha orientadora, Profa. Fabiane Letícia Lizarelli, por ter embarcado comigo em mais esta jornada, conduzindo este trabalho com muita dedicação, sempre mostrando os melhores caminhos para a condução do estudo, desde a especialização;

Aos colegas da turma 2019 do Mestrado Profissional do PPGGOSP pelo apoio constante e união mantidos durante todo o curso;

Aos docentes do Programa, pelos conhecimentos tão valiosos que foram transmitidos que, com certeza, auxiliaram muito para o aprimoramento profissional da turma;

Aos egressos do PPGGOSP, atuantes como participantes nesta pesquisa, permitindo a validação do modelo proposto para o estudo;

À docente do PPGGOSP Profa. Ângela Carneiro, pelas valiosas contribuições indicadas no Exame de Qualificação, ao docente do PPGGOSP Prof. Mario Sacomano, pelas importantes indicações nos Exame de Qualificação e de Defesa, promovendo muitas melhorias nesta pesquisa e também à docente Profa. Camila Poltronieri pelas contribuições de grande importância no Exame de defesa.

À Coordenação e Conselho do PPGEs, pela aprovação dos dias de afastamento para que eu pudesse me dedicar à pesquisa.

À todos, minha eterna gratidão!

RODRIGUES, E. C. N. **Percepção dos egressos sobre a aplicação dos conhecimentos adquiridos e a relação com o desempenho no trabalho.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, UFSCar – Universidade Federal de São Carlos, SP, 2021.

## RESUMO

O estudo empírico foi realizado por meio de pesquisa *survey*, utilizando o questionário eletrônico como instrumento de coleta de dados, que obteve uma amostra de 49,3% dos 136 Mestres egressos do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), titulados no período de 2015 a 2021, abordando acerca da aplicação dos conhecimentos obtidos no Programa e a relação com o desempenho no trabalho. O PPGGOSP foi escolhido como unidade de análise porque os discentes são, em sua maioria, colaboradores de instituições públicas, que possuem dinâmicas próprias para a aplicação e disseminação dos conhecimentos. Após análise dos resultados da pesquisa por meio da técnica PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Modeling Equation*), o modelo proposto foi mensurado e validado, confirmando as relações entre Conversão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, e entre Valor Percebido dos Conhecimentos e Aquisição dos Conhecimentos. Adicionalmente, foi evidenciado, por meio de uma análise multigrupo que as relações entre Conversão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, e entre Valor Percebido dos Conhecimentos e Aquisição dos Conhecimentos são maiores para os colaboradores com menor tempo de instituição e menor idade, identificando uma maior aplicação dos conhecimentos e uma percepção maior do impacto da conversão do conhecimento e na aprendizagem organizacional por parte das pessoas que trabalham há menos de 10 anos na mesma instituição.

**Palavras-chave:** Mestrado Profissional. Desempenho no trabalho. Gestão do conhecimento. Modelo SECI.

RODRIGUES, E. C. N. **Graduates' perception about the application of the acquired knowledge and the relationship with work performance.** Master's Dissertation, Postgraduate Program in Management of Public Organizations and Systems, UFSCar – Federal University of São Carlos, SP, 2021.

### **ABSTRACT**

The empirical study was carried out through a survey, using an electronic questionnaire as a data collection instrument, which obtained a sample of 49.3% of the 136 Masters graduated from the Professional Master's Program in Management of Public Organizations and Systems (PPGGOSP) from the Federal University of São Carlos (UFSCar), graduated from 2015 to 2021, addressing the use of the knowledge obtained in the Program and the relationship with their work performance. The PPGGOSP was chosen as the unit of analysis because most students are employees of public institutions, which have their own dynamics for knowledge application and dissemination. After analyzing the research results using the PLS-SEM (Partial Least Square - Structural Modeling Equation) technique, the proposed model was measured and validated, confirming the relationships between Knowledge Conversion and Organizational Learning, and between Perceived Value of Knowledge and Acquisition of Knowledge. Additionally, it was evidenced, through a multigroup analysis, that the relationships between Knowledge Conversion and Organizational Learning, and between Perceived Value of Knowledge and Knowledge Acquisition are greater for employees with less time in the institution and younger age, identifying greater knowledge application, perception of the knowledge conversion impact and organizational learning by people who have worked for less than 10 years in the same institution.

**Keywords:** Professional Masters. Work performance. Knowledge management. SECI model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do conhecimento.....	26
Figura 2 - Teoria da criação do conhecimento .....	27
Figura 3 - Modelo SECI de conversão do conhecimento .....	28
Figura 4 - Etapas para o processo de elegibilidade da RBS .....	35
Figura 5 - A abordagem estatística na pesquisa quantitativa .....	37
Figura 6 - Etapas da elaboração à aplicação do questionário.....	38
Figura 7 - Modelo de Pesquisa.....	43
Figura 8 - Modelo de valor percebido de aquisição de conhecimento.....	50
Figura 9 - Modelo de Processo GC, desempenho no trabalho e liderança .....	51
Figura 10 - Modelo sobre a GC e o efeito sobre a inovação em serviços .....	52
Figura 11 - Modelo sobre o processo GC e cultura organizacional.....	53
Figura 12 - Modelo de cultura organizacional e conversão de conhecimento .....	54
Figura 13 - Modelo de criação de conhecimento e aprendizagem organizacional ....	55
Figura 14 - Modelo proposto para o estudo .....	62



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição temporal dos estudos selecionados.....	46
Gráfico 2 - Países de aplicação dos estudos .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de GC.....	25
Quadro 2 - Estágios da criação do conhecimento.....	29
Quadro 3 - Detalhamento da RBS.....	34
Quadro 4 - Constructos e variáveis do estudo .....	39
Quadro 5 - Autores por Periódicos .....	45
Quadro 6 - Principais modelos identificados na RBS .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil da amostra da pesquisa .....	63
Tabela 2 - Percepção sobre o valor percebido do conhecimento.....	64
Tabela 3 - Percepção sobre aquisição de conhecimentos obtidos.....	64
Tabela 4 - Percepção com relação à conversão de conhecimento .....	66
Tabela 5 - Percepção com relação à Aprendizagem Organizacional.....	67
Tabela 6 - Percepção com relação do Desempenho no Trabalho .....	68
Tabela 7 - Percepção com relação à cultura organizacional correspondente .....	69
Tabela 8 - Resultados de validade convergente e confiabilidade.....	70
Tabela 9 - Resultados do <i>Fornell-Larcker</i> .....	72
Tabela 10 - Resultados do HTMT .....	72
Tabela 11 - Teste de hipóteses ( <i>Bootstrapping</i> - 5000 subamostras) .....	73
Tabela 12 - Diferença entre grupos (Permutação) .....	75
Tabela 13 - Detalhamento dos estudos identificados na RBS.....	99

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- GC. Gestão do conhecimento
- MP. Mestrado Profissional
- RBS. Revisão Bibliográfica Sistemática
- TIC. Tecnologia da Informação e Comunicação

## LISTA DE SIGLAS

AVE	<i>Average variance extracted</i> (Variância média extraída)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CMB	<i>Common Method bias</i>
MAE	<i>Mean Absolute Error</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais não Paramétrica)
PPGGOSP	Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
RI	Repositório Institucional
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS .....	20
1.2.1 Objetivos Gerais.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
2.1.1 Criação de Conhecimento.....	27
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	29
2.3 PAPEL DA FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>33</b>
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA.....	33
3.2 PESQUISA <i>SURVEY</i> .....	36
3.2.1 Planejamento e redação do questionário.....	37
3.2.2 População e Amostra.....	41
3.2.3 Análise dos dados.....	43
<b>4. RESULTADOS DA RBS</b> .....	<b>45</b>
4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS DA RBS.....	45
4.2 RESULTADOS QUALITATIVOS DA RBS: MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	47
4.2.1 Modelo de Valor Percebido de Aquisição de Conhecimento.....	49
4.2.2 Modelo Processo GC, Desempenho no Trabalho e Liderança.....	50
4.2.3 Modelo sobre a GC e o efeito sobre a inovação em serviços.....	51
4.2.4 Modelo sobre o processo GC e cultura organizacional.....	52
4.2.5 Modelo sobre a cultura organizacional e a conversão de conhecimento.....	53
4.2.6 Modelo sobre criação de conhecimento e aprendizagem organizacional.....	54
4.3 MODELO DE PESQUISA PROPOSTO.....	56

4.3.1 Apresentação dos constructos e hipóteses de pesquisa.....	56
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	63
5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	64
5.3 ANÁLISE DO MODELO EMPÍRICO.....	70
5.3.1. Modelo de Mensuração.....	70
5.3.2. Modelo Estrutural .....	72
5.3.3. Análise entre Grupos.....	75
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>77</b>
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	81
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A – e-mail de apresentação do questionário.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – e-mail de lembrete do questionário .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE D – Estudos identificados na RBS .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta os aspectos teóricos que servem de base para a contextualização sobre o tema gestão do conhecimento e as relações com o desempenho no trabalho. Na primeira subseção é apresentada a contextualização do tema tratado, sendo identificado o problema de pesquisa. Na segunda subseção são declarados os objetivos gerais e específicos que conduzem o estudo e na terceira subseção são apresentadas as justificativas e relevância da realização do estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Organizações são repositórios de conhecimento (SALAVATI; EBADI, 2010) e, no cenário atual, o contexto organizacional é caracterizado por constantes mudanças, sendo o conhecimento um dos mais importantes ativos intangíveis para as organizações, tornando a Gestão do Conhecimento (GC) um fator primordial para as organizações buscarem mecanismos e ações mais adequados para o alcance de melhores resultados.

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos que são o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. “O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 19). O conhecimento tácito é pessoal e difícil de formalizar e está enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, bem como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (TAKEUCHI, NONAKA, 2008). Os autores descrevem que esse tipo de conhecimento possui uma dimensão “cognitiva” e consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais que são tão inseridos nas pessoas que acabam sendo considerados naturais.

O conhecimento também pode ser definido como uma combinação organizada de dados, que são assimilados por meio de um conjunto de regras, procedimentos e operações que são aprendidos através da experiência e da prática (BHATT, 2001).

Para Massingham (2015), o conhecimento é definido como a capacidade de um indivíduo encontrar significado e poder interpretá-lo, levando à ação, através da



criação de valor para a organização, ou seja, sua aplicação. Portanto, para este autor o conhecimento e sua aplicação estão relacionados com o valor percebido deste conhecimento. O conhecimento será percebido como útil quando puder fornecer aos destinatários uma nova visão ou habilidade para realizar uma tarefa de forma mais eficiente e eficaz (FORD; STAPLES, 2006; PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).

Apesar de o conhecimento ser também entendido como complexo e problemático e sua relevância para a teoria organizacional não ter sido suficientemente desenvolvida (BLACKLER, 1995), Davenport e Prusak (1998) argumentam que o conhecimento é valioso porque está perto da ação. Isso implica que a utilidade do conhecimento para o trabalho do indivíduo também pode ser um fator na determinação do seu valor. Kang, Kim e Chang (2008) indicam que a utilidade do conhecimento se torna difícil se as características deste conhecimento forem percebidas como ambíguas ou inúteis por parte dos destinatários de novos conhecimentos.

Adicionalmente, o valor percebido sobre o conteúdo do conhecimento poderá influenciar em sua aquisição. Os estudos de Pacharapha e Ratcham (2012) demonstram que a aquisição é influenciada pelo valor percebido, em que ao se identificar conhecimentos com mais utilidade e valor ao trabalho desempenhado, há maiores esforços para aquisição dos mesmos. A aquisição dos conhecimentos pode inclusive afetar a sua conversão, e de acordo com Von Krogh, Nonaka e Aben (2001), a criação de conhecimento, representada pelo modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) através dos quatro modos de conversão, é identificada como um dos principais processos na literatura sobre GC.

Na literatura sobre GC, o conceito de conversão do conhecimento envolve o gerenciamento dos processos de aprendizagem do indivíduo e do coletivo de uma organização (RAMÍRES; MORALES; ROJAS, 2011). Portanto, a GC constitui um somatório de métodos que simplificam o processo de compartilhamento, distribuição, criação, captura e compreensão do conhecimento organizacional (DAVENPORT, 1998).

A aplicação de conhecimentos é considerada a última fase do processo GC e se refere a como o conhecimento é aplicado dentro de uma organização usando informações com base nas necessidades dos serviços realizados (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019). Essa aplicação do conhecimento pode afetar o desempenho no trabalho, foco da investigação deste estudo. Abdellatif e Asma (2019) concluíram

que a alta intensidade de aplicação de conhecimentos adquiridos através do processo GC tem uma influência positiva significativa no desempenho das atividades e do trabalho.

Outros fatores podem afetar a relação entre a conversão do conhecimento e o desempenho no trabalho, como, por exemplo, a cultura da empresa e mesmo se o ambiente da organização está voltado para a aprendizagem organizacional, o que facilitaria a aplicação do conhecimento no ambiente no trabalho e a melhoria do desempenho. De acordo Razzaq (2019), o fornecimento de conhecimento ao trabalhador por meio de práticas de gerenciamento do conhecimento pode melhorar o seu desempenho na tarefa (RAZZAQ, 2019).

Isika, Ismail e Khan (2013) definem que o conhecimento pode ser convertido em um formato que possa ser facilmente compreendido e utilizado por outros dentro da organização (ISIKA; ISMAIL; KHAN, 2013). Embora as teorias anteriores de criação de conhecimento organizacional destacaram corretamente a importância da interação de conversação como o processo que dá origem a novos conhecimentos, um aspecto também importante a ser considerado são as trocas dialógicas, permitindo que os trabalhadores se distanciem de suas maneiras habituais de compreensão e reconceituem novas configurações de realização das tarefas para a expansão de conhecimentos (TSOUKAS, 2009), viabilizando a aplicação do conhecimento nas tarefas e impactando seus desempenhos.

Contudo, compreender como a GC ocorre no contexto das organizações públicas é de grande importância já que a informação baseada no conhecimento desempenha um papel muito importante no setor público (GANAPATHY; ZULKEFLI; AHMAD, 2019). Os estudos de Pee e Kankanhalli (2016) sobre as relações da GC na administração pública demonstraram que deve haver apoio à GC aos servidores por parte da gerência, contribuindo para garantir a participação dos membros da organização no processo GC, uma vez que a aprendizagem dos servidores pode fortalecer os processos organizacionais e o desempenho do trabalho. Para Razzaq et al. (2019), o impacto das práticas de GC pode ser considerado como um kit de ferramentas para aprimorar o desempenho no trabalho, devido ao fato de que os conhecimentos obtidos através das práticas de GC podem ser utilizados para aumentar o desempenho no trabalho no setor público, através da sua aplicação.

Apesar dos estudos de Desouza e Raider (2006) afirmarem que os gestores percebem um investimento em GC como aquele que não oferece resultados

imediatos, sendo concebido como uma prática não lucrativa, Nakash e Bouhnik (2021) indicam uma contrariedade com relação à essas percepções, revelando que os gestores do conhecimento em organizações intensivas de conhecimento, como Universidades, reconhecem o valor da GC a tal ponto que seria ilógico não adquirir suas práticas no ambiente organizacional.

Como forma de identificar a aplicação do conhecimento e desempenho no trabalho em organizações públicas, o respondente alvo deste estudo foi o egresso do Mestrado Profissional (MP) em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O MP busca formar profissionais capazes de utilizar a pesquisa para agregar valor às atividades e práticas do dia a dia, no setor privado, público ou terceiro setor (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005). Esta escolha foi feita pelas seguintes questões: o PPGGOSP tem como público alvo e egressos, servidores ativos de instituições públicas; o curso tem como finalidade assegurar a trabalhadores a captação e a transferência de conhecimento, sendo que o nível de formação de Mestrado Profissional foi institucionalizado pela agência de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em 1995, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos dos profissionais que já atuavam na área profissional (NEGRET, 2008).

Com foco na aquisição e aplicação do conhecimento; estes profissionais podem responder sobre a importância do valor percebido do conteúdo dos conhecimentos obtidos no MP para que ocorra a conversão em aplicações práticas, que possam auxiliar no desempenho no trabalho, estando aptos a responderem sobre essas questões no ambiente da organização pública. Além disso, de acordo com Ayodele, Yao e Haron (2018), existem poucos trabalhos que aprofundem o tema GC às práticas institucionais das universidades e, segundo Isika, Ismail e Khan (2013), existem relativamente poucos estudos que examinam a GC na perspectiva do aluno de pós-graduação.

Portanto, apesar da GC ser um tema central para a literatura e práticas das organizações, há lacunas que ainda precisam ser melhor compreendidas, principalmente, no âmbito das organizações públicas (GANAPATHY; ZULKEFLI; AHMAD, 2019) e mais especificamente em ambientes de organizações intensivas de conhecimento, como Universidades, que há muito são consideradas centros para a criação e aplicação de conhecimento à sociedade em geral (TRAN; PHAM, 2019).

As principais lacunas englobam os seguintes aspectos: há premissas que

precisam ser confirmadas, principalmente em instituições públicas, de que os esforços para a aquisição do conhecimento por um indivíduo podem variar de acordo com a utilidade e valor percebidos (KANG; KIM; CHANG, 2008; PACHARAPHA; RATCHAM, 2012); a aquisição do conhecimento pode afetar a conversão do conhecimento representada pela criação e troca de conhecimentos entre indivíduos, grupos e a organização e sua aplicação no contexto organizacional (VON KROGH; NONAKA; ABEN, 2001), havendo, portanto, necessidade de compreensão das relações entre valor, aquisição e conversão do conhecimento; a aplicação do conhecimento pode afetar o desempenho no trabalho, podendo gerar um impacto positivo (TSOUKAS, 2009; ADEINAT; ABDULFATAH, 2019), porém, há carência de estudos sobre estas relações, ainda mais no contexto da organização pública.

Portanto, este estudo analisa os conhecimentos obtidos no Programa de MP com relação ao valor percebido pelos Mestres, relacionando à aquisição dos conhecimentos e como os quatro modos do modelo SECI de conversão de conhecimento proposto na criação de conhecimento na organização por Nonaka e Takeuchi (1995): Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, afetam a aprendizagem organizacional e o desempenho no trabalho.

A partir dessa reflexão, o estudo busca responder à seguinte questão:

*Quais são as relações entre valor, aquisição e conversão dos conhecimentos obtidos e o desempenho no trabalho na perspectiva da organização pública?*

## 1.2 OBJETIVOS

Para a condução do estudo, propõem-se os seguintes objetivos gerais e específicos:

### 1.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral deste estudo é identificar, a partir da percepção dos egressos do PPGGOSP, as relações entre valor, aquisição e conversão dos conhecimentos obtidos e o desempenho no trabalho na perspectiva da organização pública.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar os propósitos do estudo serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar na literatura estudos e modelos de aplicação da GC voltados, principalmente, às organizações públicas, que contemplem relações com o desempenho no trabalho;
- Propor um modelo conceitual das relações entre os constructos de pesquisa;
- Testar as relações propostas no modelo conceitual por meio de uma pesquisa *survey* aplicada aos egressos que concluíram o Mestrado no PPGGOSP, com base nos aprendizados obtidos nas disciplinas ofertadas e a condução da dissertação;
- Suportar ou refutar as relações entre valor, aquisição e conversão do conhecimento e este último com aprendizagem organizacional e desempenho no trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Através do conhecimento adquirido durante a realização do Mestrado no PPGGOSP, é possível que os Mestres consigam visualizar e aplicar estes conhecimentos em suas áreas de atuação direta, propondo melhorias nos processos das instituições em que atuam, impactando o desempenho no trabalho.

Os propósitos do documento de área da CAPES a que pertence o Programa de Pós-Graduação estudado, que compreende a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, são descritos a seguir: 1) capacitar profissionais qualificados para práticas avançadas, inovadoras e transformadoras dos processos de trabalho; 2) transferir conhecimento para a sociedade de forma a atender às demandas sociais e econômicas; 3) contribuir para agregação de conhecimentos de forma a impulsionar o aumento da produtividade de organizações públicas e privadas; 4) atentar aos processos e procedimentos de inovação (CAPES, 2019). Portanto, há um direcionamento da formação do estudante do PPGGOSP para a capacitação, transferência do conhecimento e agregação do conhecimento para o aumento do desempenho nas organizações públicas e privadas.

No caso do PPGGOSP, o foco é a formação de servidores públicos, ressaltado pela reserva de vagas aos servidores da UFSCar e por ser um Programa

voltado para as Organizações Públicas de caráter profissional. As disciplinas ofertadas no Programa, as linhas de pesquisa existentes e a condução da dissertação fornecem aos discentes ferramentas e conhecimento acadêmico para melhorar processos nas instituições públicas.

Lyra (2017), em estudo com o objetivo de identificar resultados obtidos por egressos do Programa Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina com foco em organizações públicas, analisou a percepção dos servidores técnico-administrativos acerca do impacto do Programa em seu desempenho profissional na Universidade pública em que atuam. A pesquisadora identificou a percepção de impactos positivos em todas as características estudadas, sendo competência e habilidades, renda e carreira; além de indicar que os servidores buscam não somente aumento na remuneração, mas também ampliar seus conhecimentos e melhorar seu desempenho no trabalho, buscando novas maneiras de executar o trabalho, contribuindo com o desempenho da instituição.

Já o estudo de Viana (2018), teve como objetivo investigar o grau de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na realização das dissertações de mestrado dos egressos do Programa de Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, em demandas específicas da prática profissional na Universidade estudada. Como resultado, a caracterização das dissertações desenvolvidas evidencia que os servidores técnico-administrativos estão interessados em construir conhecimento e solucionar problemas relativos aos seus setores de atuação e da própria universidade, reforçando a afirmativa de que o Mestrado Profissional se estrutura de maneira conectada com seu meio social e profissional (VIANA, 2018). Entretanto, a pesquisa também apontou que ainda não foram definidas políticas organizacionais de incentivo à transferência do conhecimento pela Universidade estudada, com base nos resultados produzidos na pesquisa (VIANA, 2018).

A pesquisa de Avaristo (2019) teve como objetivo o mapeamento das principais competências desenvolvidas pelos egressos do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos em consequência da realização do referido curso e, diante dos resultados encontrados na pesquisa, destaca-se que o grupo de competências com elevado grau de desenvolvimento está relacionado ao conhecimento, confirmando a dinâmica estabelecida pelos egressos em relação à absorção, sistematização e replicação dos

conhecimentos obtidos no mestrado profissional. Ademais, os resultados indicaram um panorama de incremento na capacidade de assimilação dos respectivos contextos profissionais, bem como da prospecção e transmissão de conhecimentos relativos à área de estudo dos egressos.

Os estudos demonstram que há interesse em se identificar se os conhecimentos adquiridos nos Programas de Pós-Graduação foram aplicados no trabalho prático, suas consequências, principalmente, no contexto de organizações públicas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Atualmente, a GC passou a ser estratégica para o sucesso das organizações e, aliado à era da economia do conhecimento, muitas organizações buscam maneiras de gerir o conhecimento organizacional (UGWU, 2018), percebendo a importância desta gestão de forma eficaz no ambiente de negócios (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019).

Isika, Ismail e Khan (2013) identificaram que o principal desafio na GC é como o conhecimento tácito incorporado intrínseco às mentes das pessoas pode ser identificado, utilizado e compartilhado para uso organizacional, porém há um consenso comum entre eles, de que os conhecimentos tácito e explícito devem ser criados, capturados e utilizados para atingir os objetivos da instituição, permitindo a disseminação e armazenamento das informações para uso posterior.

Dessa forma, o conhecimento pode ser utilizado como base para a tomada de decisões, melhorias na qualidade, eficácia, eficiência, integridade e colaborações aprimoradas. Assim, a cultura de aplicação e compartilhamento de conhecimento deve ser nutrida e generalizada dentro das organizações (YUSOF et al., 2012).

Portanto, o conhecimento está na base de todos os processos de gestão (ADEINAT, ABDULFATAH, 2019), sendo reconhecido como um recurso crítico e necessário para a sobrevivência e sucesso organizacional na economia baseada no conhecimento, destacando-se a importância de ser bem administrado utilizando a GC (SALLEH, 2013).

No entanto, enquanto a GC é foco de muitos estudos, os pesquisadores ainda estão chegando a um consenso sobre a definição de GC, devido à natureza interdisciplinar dos estudos da área (CHONG et al., 2011).

Para Monavvarian e Kasaei (2007), como diferentes perspectivas ou escolas que tem como base a GC, produzem diferentes dimensões sobre os processos que a compõe, definir o conceito de GC não é tão fácil. Dessa forma, os conceitos de GC tiveram muitas definições ao longo do tempo, como pode ser observado no Quadro 1.



Quadro 1 - Conceitos de GC

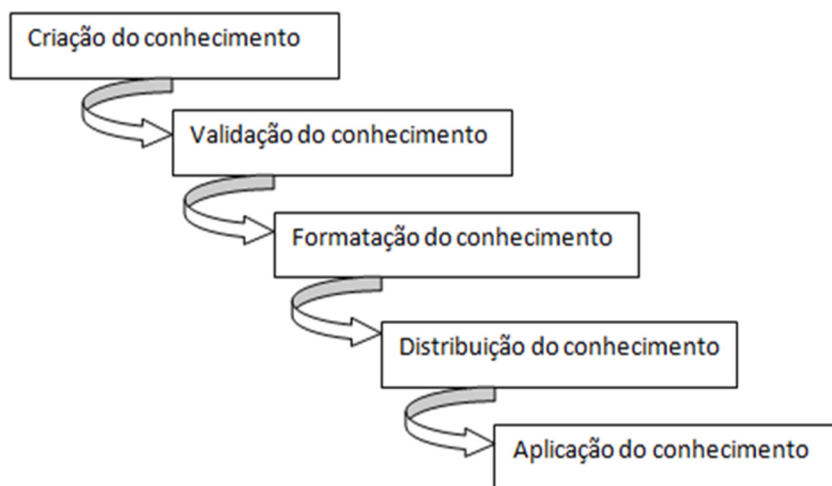
Conceitos	Autores
Capacidade de uma organização criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas	Nonaka e Takeuchi (1997)
Processo de coleta, distribuição e utilização eficiente dos recursos de conhecimento em toda a organização.	Davenport (1998)
Processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação que permite a uma organização aprender, refletir, desaprender e reaprender, sendo essas cinco fases consideradas essenciais para construção, manutenção e reabastecimento das competências principais.	Bhatt (2001)
Processo que facilita a partilha de conhecimentos e estabelece a aprendizagem como um processo contínuo dentro de uma organização.	López et al. (2004)
O processo GC é conceituado como um processo cíclico em que todas as pessoas trabalham na organização para aprenderem de forma contínua e eficaz	Monavvarian; Kasael, 2007)
A GC consiste em planejar, dirigir e controlar fluxos de conhecimento são produzidos na organização, bem como ações desenvolvidas para obter, aproveitar e melhorar o conhecimento que a organização necessita para ser competitiva.	Herrera (2008)
A GC é uma gestão intencional e sistemática do conhecimento e dos processos e das ferramentas associadas com o objetivo de utilizar plenamente o potencial do conhecimento na tomada de decisões eficazes e para alcançar vantagem competitiva em todos os níveis, solucionando problemas e facilitando a inovação.	Kebede (2010)
O conceito de GC envolve gerenciar os processos de aprendizagem do indivíduo e membros coletivos de uma organização.	Ramíres, Morales e Rojas (2011)
A GC é definida como o processo pelo qual o conhecimento necessário para uma organização prosperar é criada, capturada, compartilhada e alavancada.	Isika, Ismail e Khan (2013)
A GC está comprometida com o estudo da criação, organização, distribuição e uso do conhecimento nas organizações.	Castaneda, Fernández Rios e Durán (2016)
A GC é uma abordagem sistemática na criação do conhecimento, armazenamento de conhecimento, compartilhamento do conhecimento e aplicação de conhecimento.	Ganapathy, Zulkefli e Ahmad (2019)

Fonte: Adaptado de Bensen, Tecchio e Fialho (2017).

Nesse contexto da GC, Bhatt (2001) pressupõe que o conhecimento organizacional é formado através da interação entre tecnologias, técnicas e pessoas, e, pelo fato dessas interações serem moldadas pela história e cultura específicas de cada organização, não podem ser facilmente imitados por outras organizações. O autor refere-se à GC como um processo de cinco fases, compreendendo a criação,

validação, apresentação, distribuição e aplicação de conhecimento, gerando o ciclo do conhecimento, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Ciclo do conhecimento



Fonte: Adaptado de Bhatt (2001).

Deste modo, a GC é tão importante como outros ativos e recursos para a sobrevivência e o sucesso da organização, sendo o conhecimento considerado como a força vital da organização (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016). Três objetivos amplos de GC nas organizações incluem: alavancar os conhecimentos; criar novos conhecimentos ou promover a inovação; aumentando a colaboração e, portanto, melhorando o nível de habilidade dos servidores (MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

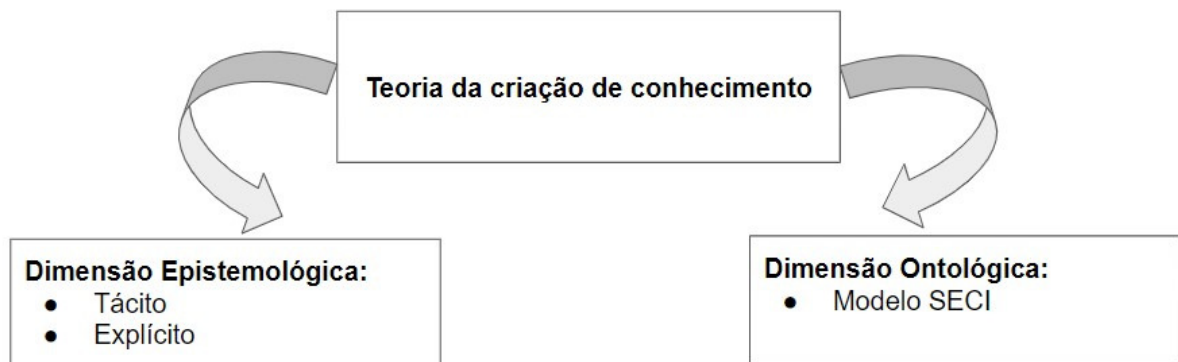
Portanto, o conhecimento é considerado como o ponto estratégico para as organizações pós-industriais, que, por meio da tecnologia, podem processá-lo e interagir com o mundo (FIALHO et al., 2006). Ressalta-se que o conhecimento compartilhado, tanto formal como informalmente, é gerador de capacidade para a instituição, tanto no nível individual quanto organizacional (ANDRADE et al., 2017) e o conhecimento que não é bem gerenciado e compartilhado é facilmente corroído (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016). Dessa forma, o compartilhamento torna-se bidirecional se ocorrer entre colegas de trabalho, através da troca experiências, pensamentos, habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho para criar e remodelar o conhecimento para o novo contexto (TANGAJARA et al., 2015).

Entre os principais processos reconhecidas na literatura como referência teórica para a GC, destaca-se a teoria da criação do conhecimento (VON KROGH; NONAKA; ABEN, 2001), que será considerada no capítulo 2.1.1.

### 2.1.1 Criação de Conhecimento

A teoria da criação do conhecimento, instituída por Nonaka e Takeuchi (1997), busca examinar os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado e é fundamentada em duas dimensões: epistemológica e ontológica, conforme demonstrado na Figura 2:

Figura 2 - Teoria da criação do conhecimento



Fonte: Autoria Própria com base das dimensões da teoria da criação do conhecimento

A dimensão epistemológica é baseada na distinção entre conhecimento tácito e explícito, que devem integrar-se permanentemente, por meio de símbolos, metáforas e analogias, para a criação de conhecimento nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A dimensão ontológica considera o conhecimento uma criação individual que é expandida pela organização através de uma espiral de conhecimento e, a partir de processos de interações dinâmicas entre as pessoas, o conhecimento é criado e é expandido pela organização suplantando níveis e fronteiras interorganizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com relação à distinção dos dois tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008), classificam da seguinte forma:

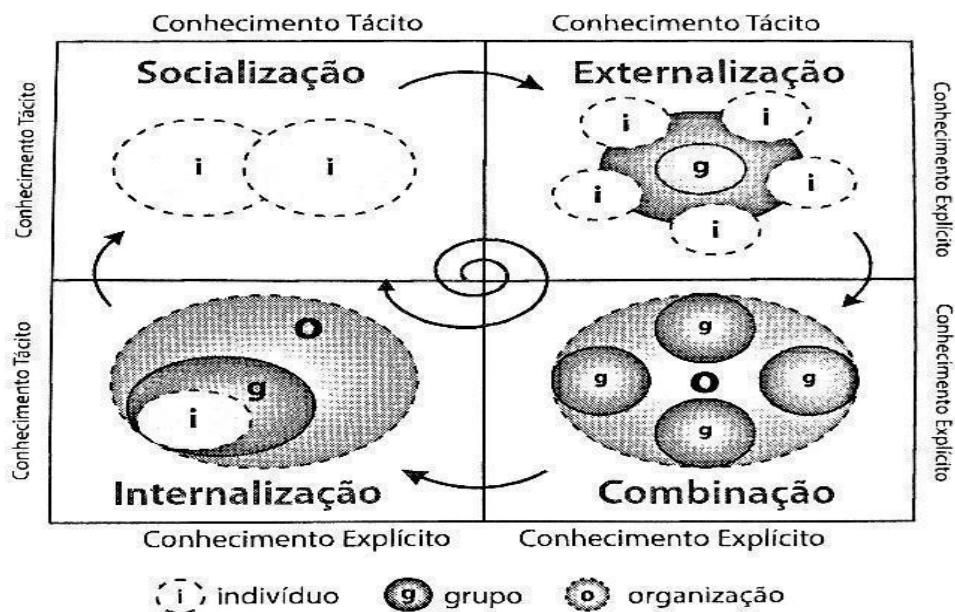
**Conhecimento Explícito:** pode ser facilmente transmitido e compartilhado em linguagem formal e sistemática e tem as seguintes características: (1) geralmente corresponde ao conhecimento dos fatos; (2) é obtido principalmente através da informação; (3) quase sempre pode ser adquirido pela educação formal; e (4) está documentado em livros, manuais e procedimentos, bases de dados, desenhos técnicos, fórmulas científicas, recursos visuais, intranet corporativa, entre outras formas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

**Conhecimento Tácito:** inerente ao ser humano, específico ao contexto social e individual, esse tipo de conhecimento é considerado de difícil formalização, transmissão e compartilhamento. Os autores argumentam que “está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoção que ele incorpora” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Portanto, os autores partem do pressuposto de que o conhecimento tácito e explícito não são entes separados, mas entidades que se complementam mutuamente. Esses dois tipos de conhecimento interagem em processos de conversão do conhecimento dentro das organizações.

Na Figura 3, está demonstrado o modelo SECI de criação de conhecimento que foi criado com as iniciais dos modos em que ocorrem as conversões de conhecimento que são: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Figura 3 - Modelo SECI de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96).

Dessa forma, a criação de conhecimento refere-se à geração de novo conhecimento, onde a conversão entre conhecimento explícito e tácito ocorre através da socialização, externalização, combinação e internalização (PEE; KANKANHALLI, 2016).

Nonaka e Takeuchi (2008) indicam que a criação do conhecimento inicia com a socialização passando pelos demais estágios – externalização, combinação e

internalização –, formando a espiral do conhecimento. Esses estágios são descritos conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estágios da criação do conhecimento

Socialização do conhecimento	Processo em que se compartilha e se cria conhecimento tácito por meio da experiência direta, de indivíduo para indivíduo.
Externalização do conhecimento	Articulação do conhecimento tácito, do indivíduo para o grupo, através do diálogo e da reflexão.
Combinação do conhecimento	Síntese e aplicação do conhecimento explícito e da informação, do grupo para organização.
Internalização do conhecimento	Processo de incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito.

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23).

Segundo Isika, Ismail e Khan (2013), a matriz de conversão de conhecimento enfatiza a importância da socialização ou compartilhamento de conhecimento no processo de conversão de conhecimento. Quando as pessoas pensam que sua experiência e *know-how* podem melhorar a eficiência do trabalho e aumentar a produtividade, sua atitude influenciará e irá receber influência positiva para contribuir e receber conhecimento (BOCK et al., 2005).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

É amplamente reconhecido que o conhecimento é um recurso organizacional crítico para qualquer empresa, independentemente da localização, tamanho e tipo (público ou privado) - para sobreviver e ter sucesso nessa economia baseada no conhecimento. Portanto, a GC em organizações do setor público pode ser uma tarefa mais desafiadora devido à sua natureza hierárquica e altamente política em comparação com a introdução das mesmas iniciativas entre as empresas comerciais (CHONG et al., 2011).

No ambiente de organizações públicas, a GC é considerada uma ferramenta importante para o sucesso organizacional do ponto de vista que aumenta a criação de novos conhecimentos e, através dos valores organizacionais, promove esforços para o compartilhamento de conhecimento (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019).

De acordo com Monavvarian e Kasaei (2007), a GC pode e deve também ser aplicada a entidades públicas e organizações sem fins lucrativos para atingir diferentes objetivos, podendo ser utilizado para melhorar a comunicação entre a alta

gerência e os servidores, para melhorar os processos de trabalho, instilar uma cultura de compartilhamento e promover e implementar um sistema de recompensa baseado em desempenho para seus servidores. Na visão integrada entre o conhecimento e a administração pública, é importante ressaltar a importância da inserção de práticas interligadas para a GC dentro do modelo de gestão, cujo objetivo é melhorar o desempenho organizacional, por meio da retenção, disseminação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos (SCHLESINGER et al., 2008).

Ao abordarem o tema no âmbito de organizações públicas, Kianto, Vanhala e Heilmann (2016) indicam que a GC tem um forte impacto na satisfação dos servidores e, portanto, os gerentes são aconselhados a implementar atividades de GC em suas organizações, não apenas para melhorar o desempenho do trabalhador, mas também para melhorar o seu bem-estar no trabalho, promovendo um alto desempenho organizacional. Com isso, a GC é muitas vezes considerada como um kit de ferramentas para aprimorar o desempenho no trabalho (KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016).

Fundamentando-se nos valores da nova economia que reconhece que o conhecimento é o recurso de maior valor estratégico, é importante a conscientização dos gestores da administração pública no desafio de orientar as ações estratégicas de forma a potencializar o conhecimento organizacional (SCHLESINGER et al., 2008).

### 2.3 PAPEL DA FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

As universidades exercem um papel de destaque no avanço dos conhecimentos, no fortalecimento da economia e no desenvolvimento dos países (SOUZA, 2009). Além disso, as universidades desempenham um papel fundamental na formação do capital humano e também fornecem novos conhecimentos que provavelmente terão um impacto positivo na inovação de sistemas regionais (BERBEGAL; LAFUENTE; SOLÉ, 2013).

Para Yang, Roy e Goel (2020), uma maneira de as universidades impulsionarem a economia do conhecimento é com suas funções de pesquisa. Por possuírem um extenso corpo de conhecimentos, a forma como coletar, compartilhar e utilizar esses conhecimentos pode ser crucial para um desenvolvimento bem-sucedido (ABDELLATIF; ASMA, 2019).

Atuando na tríade ensino, pesquisa e extensão, a literatura afirma que o papel das universidades vai muito além da formação acadêmica e da pesquisa básica, atuando também na busca de mecanismos para a criação de conhecimento aplicado às demandas da sociedade (GUBIANI et al., 2013). Ao longo do processo GC, as universidades podem ser vistas como o principal berço de conhecimento inovador (ABDELLATIF; ASMA, 2019) e podem se tornarem organizações de aprendizagem ativas, podendo melhorar o desempenho acadêmico e organizacional (TRAN; PHAM, 2019).

Berbegal, Lafuente e Solé (2013) ressaltam que a missão da universidade abrange uma ampla variedade de atividades, incluindo a geração, uso, aplicação e exploração do conhecimento. Portanto, o conhecimento acadêmico é disseminado por universidades através da pesquisa e educação e através de sua terceira missão (VAN DER HEIDE; VAN DER SIDJE; TERLOUW, 2010), que engloba a transferência de *know-how*, experiências, habilidades e conhecimentos de uma parte para outra, levando a inovações, melhorias econômicas ou lucrativas para organizações, governos e indivíduos do setor privado e públicos e na comunidade em geral (PROTON, 2006, VAN DER HEIDE; VAN DER SIDJE; TERLOUW, 2010).

Dessa forma, universidades podem ser definidas como organizações que desempenham um papel fundamental nas sociedades contemporâneas, educando grande proporção da população e gerando conhecimento (PERKMANN; TARTARI; MCKELVEY, 2013), estando inserida em um ambiente de críticos desafios sociais, demandando por serviços públicos que gerem valor para a sociedade (TANGAJARA et al. 2015).

Historicamente, questões relativas à produção de conhecimento são relacionadas à pesquisa acadêmica das universidades, sendo estas consideradas elementos-chave no desenvolvimento econômico, na formação, na criação e transferência do conhecimento (GUBIANI et al., 2013). Na Pós-Graduação, a pesquisa científica passa a desempenhar papel fundamental por tornar acessível aos estudantes os contínuos avanços do saber. Dessa forma, os pesquisadores tornam-se “decodificadores” do conhecimento novo e passam a integrá-lo ao conhecimento já estabelecido na área ou em outras áreas de conhecimento, com o objetivo de atingir uma dimensão sistêmica (TRINDADE; PRIGENZI, 2002).

Com relação às pesquisas desenvolvidas em Programas de Mestrado ou Doutorado profissionais, Martens e Pedron (2019) indicam que, as pesquisas devem

ter como foco o campo de aplicação voltado à questões profissionais, prezando, ao mesmo tempo, por um rigor científico e metodológico. Portanto, a base na definição de problemas de pesquisa de dissertações e teses profissionais deve ser baseada em problemas emergentes da realidade empresarial, esperando que os estudos gerem impacto na aplicação do contexto profissional (MARTENS; PEDRO, 2019).

Segundo Negret (2008), a identidade dos MP's está fundamentada pelo enorme desafio em integrar com rigor a pesquisa no seu processo de desenvolvimento e realizar a aplicabilidade dos resultados com a finalidade de transformar a realidade estudada. Além de buscar a formação de profissionais capacitados para pesquisa, desenvolvimento e inovação, o MP também é capaz de atuar como multiplicador, fazendo com que os profissionais repassem seus conhecimentos para os demais profissionais no seu campo profissional (QUELHAS; FARIA FILHO; FRANÇA, 2005).

Portanto, muito se tem falado da relevância dos MP's, justamente por ser possível o alinhamento da pesquisa e da produção de conhecimento com aplicação prática, de acordo com os desafios de produção e realidade educacional (OLIVEIRA; ZAIDAN, 2019).



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou de dois procedimentos metodológicos, a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e o método *survey*. A RBS teve como objetivo levantar os principais modelos teóricos e empíricos sobre GC no contexto de organizações públicas e apresenta a sua condução na seção 3.1. Enquanto o método *survey* visa aplicar empiricamente o modelo proposto na seção 3.2 desta dissertação.

#### 3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA

O objetivo de conduzir uma Revisão Bibliográfica é frequentemente permitir ao pesquisador mapear e avaliar o território intelectual existente e especificar uma questão de pesquisa para desenvolver o que existe de conhecimento adicional no campo (TRANFIELD; DANYER; SMART, 2003). Para a obtenção de maior rigor e melhores níveis de confiabilidade em uma revisão bibliográfica é preciso adotar uma abordagem sistemática, definindo um método sistemático e uma estratégia para realizar buscas e analisar resultados, por meio de ciclos contínuos de repetição até que os objetivos da revisão sejam alcançados (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Neste estudo foi desenvolvida uma RBS com o objetivo de buscar na literatura estudos existentes acerca dos temas GC e desempenho no trabalho em organizações públicas. Segundo Thomé e Scarvada (2016), uma RBS utiliza critérios bem definidos e rigorosos para identificar, avaliar e sintetizar a literatura.

Tendo como pressuposto o intuito de obter informações acerca dos estudos relacionados com os temas da pesquisa, a revisão teve como objetivo a identificação de estudos que auxiliassem a responder a seguinte questão de pesquisa:

*Quais são os modelos ou as variáveis utilizados para mensurar a relação entre GC e desempenho no trabalho em organizações públicas?*

A pesquisa bibliográfica consistiu em pesquisar as bases de dados internacionais *Web of Science* e *Scopus*. A *string* formada para buscas nas bases internacionais foi formada com termos que abrangem estudos relacionados à GC e desempenho no trabalho, principalmente no âmbito de organizações públicas. O único filtro aplicado foi da seleção de apenas artigos publicados em periódicos, excluindo artigos de congressos, capítulos de livros, entre outros documentos. A literatura pesquisada não se limitou a um conjunto de periódicos especializados com base nos

critérios de inclusão para evitar exclusões desnecessárias de artigos que poderiam estar relacionados ao contexto de GC.

O Quadro 3 descreve a *string* utilizada nas buscas pelos artigos nas bases de dados estudadas, indicando os motivos que levaram à inclusão e exclusão dos artigos em todas as etapas da RBS.

Quadro 3 - Detalhamento da RBS

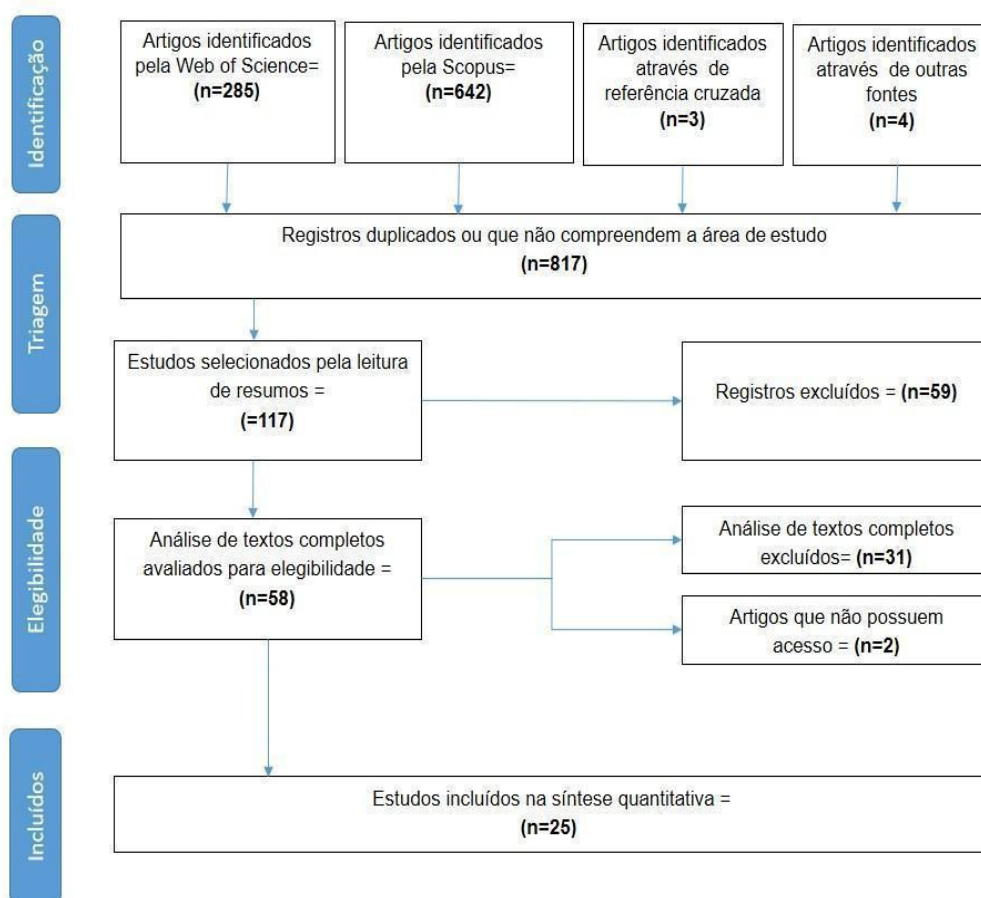
<p><i>String:</i>            (("knowledge management"OR"knowledge-worker"OR"Knowledge creation"OR"Knowledge difusion"OR"knowledge generation"OR"knowledge application")AND("model")AND("public")).</p>	
<p>Bases de dados internacionais:  <i>Web of Science e Scopus</i></p>	
<p>Critérios de inclusão dos documentos</p>	<p>Critérios de exclusão dos documentos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GC em instituições de ensino superior;</li> <li>• GC em organizações públicas;</li> <li>• GC em universidades públicas;</li> <li>• GC e desempenho ou satisfação no trabalho;</li> <li>• GC e inovação em serviços;</li> <li>• Capacidade GC em organizações públicas;</li> <li>• Compartilhamento de conhecimentos em organizações públicas;</li> <li>• Compartilhamento de conhecimentos em universidades;</li> <li>• Aquisição de conhecimentos em organizações públicas ou privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos voltados especificamente à questões relacionadas à inovação;</li> <li>• Documentos relacionados à área da saúde ou medicina;</li> <li>• Documentos relacionados ao processo GC, porém voltados à organizações privadas;</li> <li>• Documentos relacionados à questões do meio ambiente ou sustentabilidade;</li> <li>• Documentos abrangendo temas relacionados á ciência da computação, da informação ou engenharia;</li> <li>• Documentos envolvendo questões de economia e finanças;</li> <li>• Documentos que compreendem questões psicológicas do processo GC ou que não compreendem não exatamente a área do estudo;</li> <li>• Documentos com acesso não disponível;</li> <li>• Documentos repetidos nas duas bases de dados examinadas.</li> </ul>

Fonte: Autoria Própria (2021).

Os estudos foram salvos em uma planilha com informações sobre o título e o ano da publicação. Após a coleta dos estudos, foram verificados os estudos repetidos, totalizando em 148 artigos e os que não compreendiam a área de estudo, sendo excluídos os estudos voltados às áreas de medicina, saúde, entre outros que não tinham relação com a área de conhecimento, representando um total de 817 estudos.

As etapas da RBS, indicando o número de artigos contemplados em cada fase são apresentados na Figura 11.

Figura 4 - Etapas para o processo de elegibilidade da RBS



Fonte: Adaptada de Moher et al. (2009).

Após a finalização da etapa da coleta de dados, foi realizada a triagem analisando os títulos, resumos e palavras-chave de todos os artigos selecionados e, nessa etapa foram excluídos os artigos que não apresentavam relação direta com o estudo, por meio da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Na Figura 4, são apresentados os critérios de inclusão dos documentos em cada fase do processo da RBS. Na etapa de elegibilidade, foi realizada a análise de textos completos avaliados para elegibilidade, sendo lidos os textos completos dos estudos selecionados, considerando como critério de inclusão a confirmação dos estudos relacionados e aplicados em instituições públicas e como critério de exclusão, foram considerados os estudos com aplicações em instituições privadas ou que não estavam voltados especificamente ao contexto do estudo. Alguns estudos foram incluídos por abordarem, no mesmo estudo, instituições públicas e privadas, sendo identificado a importância das análises estudadas por eles.

Dos 58 artigos foram selecionados para a etapa de elegibilidade, foram excluídos 31 estudos após a análise dos textos completos e 2 artigos foram excluídos por não ser permitido o acesso.

Finalmente, 25 artigos que representam a literatura dentro do contexto de GC foram estudados, dentre eles, 3 artigos encontrados através de referência cruzada e 4 artigos localizados em outras fontes.

Os estudos selecionados na fase 4 do processo da RBS foram estruturados em uma planilha contendo os nomes dos autores e ano de publicação, os objetivos dos estudos, o método utilizado, os principais resultados obtidos e o país de pesquisa. Esses resultados são apresentados no Apêndice D.

### 3.2 PESQUISA *SURVEY*

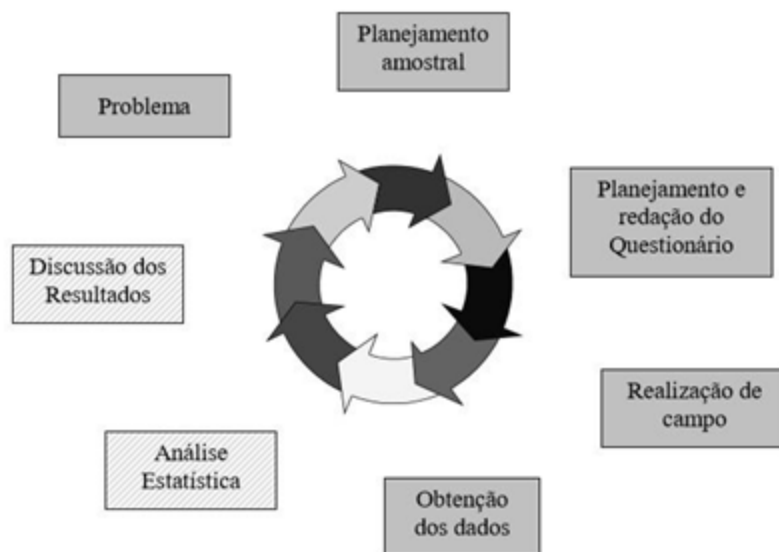
Considerando que o objetivo do estudo é analisar os impactos provenientes da aplicação de conhecimentos obtidos no Programa de Mestrado Profissional, foi adotada a abordagem de pesquisa quantitativa, utilizando o procedimento metodológico *survey*.

De acordo com Forza (2002), muitas questões interessantes tanto para profissionais quanto acadêmicos, como o nível de adoção de software para controle estatístico de processos, podem ser pesquisadas por meio de pesquisa *survey*, indicando que uma das principais características da pesquisa é que ela dependa de instrumentos estruturados para coletar informações.

Para Freitas et al. (2000), uma pesquisa bem planejada e realizada deve permitir que, utilizando as ferramentas certas, se chegue com tempo hábil e com energia à exploração dos dados. Os autores salientam que, quanto mais tempo for dedicado à tarefa de conhecimento dos dados, mais qualidade terão as inferências e conclusões.

Manzato e Santos (2012) indicam que em pesquisas científicas, o procedimento geral de abordagem do problema, planejamento do estudo, obtenção de dados e análise estatística com discussão de resultados, apresenta uma característica chamada de circularidade do método científico. O esquema está representado graficamente na Figura 5.

Figura 5 - A abordagem estatística na pesquisa quantitativa



Fonte: Manzato e Santos (2012).

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário. Para Marconi e Lakatos (2002), questionário é um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

De acordo com Forza (2002), para a construção da pesquisa do tipo *survey*, é necessária a realização de um levantamento do arcabouço teórico do assunto a ser pesquisado para que o estudo seja bem conduzido. Portanto, para alcançar este objetivo inicial que embasou a construção do instrumento de pesquisa, foi realizada uma RBS que está descrita no capítulo 3.1 deste estudo.

### 3.2.1 Planejamento e redação do questionário

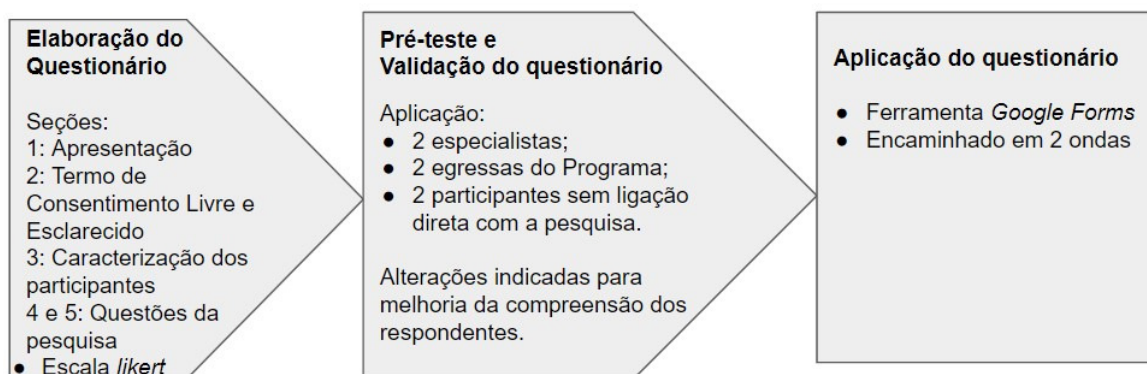
O questionário se encontra no Apêndice C e é composto por 31 questões, sendo estruturado em cinco seções: Na primeira seção consta a apresentação do questionário com descrição da quantidade de questões, do tempo estimado de resposta e outras informações importantes com o intuito de relacionar uma apresentação geral do instrumento aos respondentes; na segunda seção consta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para leitura e avaliação dos respondentes com relação aos objetivos, riscos e benefícios da pesquisa; na terceira seção constam perguntas sobre a caracterização do público participante da pesquisa; na quarta à quinta seções, são apresentadas 26 questões relacionadas aos constructos utilizados na pesquisa, sendo a quarta seção destinada às perguntas relacionadas ao constructo de conversão dos conhecimentos obtidos no Mestrado

Profissional (MP) e na quinta seção as questões sobre aprendizagem organizacional e desempenho no trabalho.

Para o cumprimento dos objetivos éticos de aplicação da pesquisa, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos (CEP) da UFSCar em 27/07/2020, através do CAAE: 35772020.7.0000.5504 e, após sugeridas algumas correções, foi submetido novamente em 09/10/2020, sendo aprovado pelo Comitê de Ética em 20/10/2020.

O instrumento de pesquisa teve sua fundamentação teórica na literatura, este foi baseado em constructos, com seu domínio bem especificado, cada constructo está associado a variáveis latentes que representam o domínio; capazes de produzir resultados confiáveis e fazer distinções sutis entre os respondentes para maior confiabilidade (MALHOTRA; GROVER, 1998; HINKIN, 1998). A Figura 6 descreve as etapas, da elaboração do questionário à sua aplicação.

Figura 6 - Etapas da elaboração à aplicação do questionário



Fonte: Autoria Própria.

Para validação inicial do instrumento de coleta de dados, o questionário foi submetido ao pré-teste e algumas revisões foram realizadas. De acordo com Forza (2002), espera-se que o pré-teste seja aplicado: a) um grupo restrito de especialistas, para verificação da pertinência do instrumento; b) um grupo de pesquisadores de fácil acesso, geralmente colegas estudantes de mestrado e doutorado; c) um grupo de respondentes que se encontram inseridos na realidade prática do fenômeno sob análise.

Para garantir a eficácia do pré-teste, o questionário foi encaminhado a dois docentes do Programa estudado para garantia da consulta à especialistas, à duas egressas do Programa, como representação do público-alvo da pesquisa e também a dois participantes que não possuem ligação direta com a pesquisa e com o Programa

estudado, conforme recomendado por Forza (2002). Diante das devolutivas encaminhadas, foram sugeridas duas alterações pontuais, indicando pequenas modificações nas estruturas das declarações para melhorar a compreensão do respondente. Após essa etapa, o questionário foi finalizado.

O Quadro 4 apresenta os construtos, as variáveis latentes e as referências utilizadas para apoiá-los. A pesquisa foi composta por questões fechadas, ficando o participante limitado a uma escolha entre as alternativas sugeridas pelo pesquisador, sendo possível obter uma melhor codificação das informações e possibilitando a padronização e precisão das respostas (FORZA, 2002).

Todas as afirmações foram avaliadas por meio de uma escala do tipo de intervalo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Os entrevistados foram instruídos a preencher o questionário com base na percepção. O questionário completo encontra-se no Apêndice C.

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido usando a ferramenta *Google Forms* e enviado aos respondentes alvo de forma on-line, em duas ondas, sendo encaminhado no dia 18 de junho de 2021 (APÊNDICE A) e reencaminhado no dia 09 de julho de 2021 (APÊNDICE B), obtendo a taxa de resposta correspondente para a análise dos dados do estudo.

Quadro 4 - Constructos e variáveis do estudo

Constructos	Item	Variáveis	Autores
Valor Percebido do conteúdo do conhecimento	VALP	Os conhecimentos obtidos e desenvolvidos durante a realização das disciplinas e atividades, e do desenvolvimento da Dissertação no Mestrado Profissional (PPGGOSP/UFSCar): VALP1. são compatíveis e adaptáveis à prática da realização do meu trabalho VALP2. são compatíveis com o contexto atual que vivencio no meu trabalho VALP3. são compatíveis com a maneira na qual realizo o meu trabalho VALP4. são compatíveis com o conhecimento anterior e experiências já adquiridos no meu trabalho	VALP1 e VALP2: Adaptados Moore e Benbasat (1991); Pacharapha e Ratcham (2012); VALP3 e VALP4: Adaptado de Ford e Staples (2006); Pacharapha e Ratcham (2012)
Aquisição dos conhecimentos obtidos no MP	AQUI	AQU1. Agora eu tenho maior entendimento sobre a melhor maneira de fazer o meu trabalho do que antes de receber o conhecimento do Mestrado Profissional (MP)	AQU1, AQU2 e AQU3: Adaptado de Pacharapha e Ratcham

		<p>AQUI2: Comparado a antes de obter os conhecimentos do MP, agora eu tenho mais conhecimento sobre métodos e procedimentos que auxiliam na execução do meu trabalho</p> <p>AQUI3: O MP proporcionou ferramentas para perceber a necessidade de revisar e adaptar conhecimentos para manter-me atualizado com o conteúdo recebido</p> <p>AQUI4: Pretendo usar os conhecimentos obtidos no MP em um futuro próximo no meu trabalho</p> <p>AQUI5: Pretendo usar os conhecimentos obtidos no MP no meu trabalho frequentemente</p>	<p>(2012); Gray and Meister (2004); AQU4 e AQUI5: Adaptados de Pacharapha e Ratcham (2012); Taylor e Todd (1995)</p>
Conversão de conhecimentos obtidos no MP	CONV	<p>CONV1: Aumento das minhas habilidades de compartilhamento de emoções, sentimentos e experiências com outros membros da organização</p> <p>CONV2: A possibilidade de aprender as habilidades dos outros não verbalmente, por meio da observação, imitação e prática</p> <p>CONV3: Aumento das habilidades em expressar conhecimento pessoal através da linguagem falada ou escrita</p> <p>CONV4: Aumento nas habilidades de expressar o conhecimento incomunicável (conhecimento difícil de ser verbalizado) através de analogias ou exemplos</p> <p>CONV5: Aumento das habilidades de comunicação, troca e combinação de conhecimentos por meio de documentos, redes sociais, telefone, webconferências e outras comunicações por meio de redes informatizadas</p> <p>CONV6: Aumento nas habilidades em reclassificar e recombinar informações existentes para criar novos conhecimentos</p> <p>CONV7: Aumento das habilidades de comunicar e transmitir o conhecimento verbalmente ou por meio de histórias</p> <p>CONV8: Aumento de habilidades de reunir e organizar informações em manuais para fornecer treinamento a fim de promover o conhecimento</p>	<p>Tseng (2010), Nonaka et al. (2000), von Krogh et al. (2001)</p>
Aprendizagem Organizacional	APRO	<p>APRO1: Solicitamos ajuda a outros membros da organização quando surge algo que os membros da equipe não sabem como lidar</p> <p>APRO2: Os membros da organização aprenderam ou adquiriram habilidades ou conhecimentos importantes nos últimos três anos</p> <p>APRO3: A melhoria da organização foi influenciada pelos conhecimentos adquiridos pela organização nos últimos três anos</p> <p>APRO4: Considero a organização em que atuo como uma organização de aprendizagem.</p>	<p>APRO1: Edmondson, A. (1999); APRO2 a APRO4: Ramírez, Morales e Rojas (2011).</p>
Desempenho no Trabalho	DETR	<p>De acordo com a sua percepção com relação ao desempenho no trabalho, os aprendizados obtidos no MP:</p> <p>DETR1: Aumentaram minha eficiência no trabalho</p> <p>DETR2: Me ajudam a cumprir minha missão no trabalho</p>	<p>DETR1: Ford e Staples (2006); Park e Jaegal (2012)</p> <p>DETR2: Adaptados de Borman e</p>



DETR3: Auxiliaram no enriquecimento do meu trabalho	Motowidlo (1997); Ugwu (2018)
DETR4: Melhoraram meu desempenho no trabalho	DETR3 a
DETR5: Me ajudam a reduzir erros no trabalho (também, além de Borman e Motowidlo)	DETR5: Kang; Kim; Chang (2008)

Fonte: Autoria própria (2021).;

Após todas as adaptações realizadas através da análise das indicações sugeridas no pré-teste do questionário, o mesmo foi disponibilizado para aplicação junto à população alvo da pesquisa.

### 3.2.2 População e Amostra

A população alvo da pesquisa são os egressos do PPGOGSP da UFSCar, por ser um Programa Profissional, voltado para aplicação prática do conhecimento e voltado para servidores de instituições públicas. O PPGGOSP, da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus São Carlos (SP) foi instaurado no segundo semestre de 2013, com a finalidade de titular profissionais ligados a Instituições Públicas, além de servir de espaço para discussão, estudo, práticas e ações no campo do conhecimento próprio do programa. O Programa está vinculado junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) na área básica de Administração e na área de avaliação de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (PPGGOSP, 2020).

De acordo com o Planejamento estratégico estabelecido pelo Programa, o PPGGOSP tem como missão formar e titular profissionais e graduados para o mundo do trabalho, qualificados para produção e disseminação de conhecimentos e atuação no campo da gestão organizacional e das políticas públicas. Como visão, o Programa busca ser reconhecido, nacional e internacionalmente, como um Programa de pós-graduação multidisciplinar, com forte inserção territorial, de excelência em titulação de mestres e doutores profissionais (PPGGOSP, 2020).

A relação de egressos do Programa foi localizada no Repositório Institucional (RI) da UFSCar, através da busca por Programas de Pós-Graduação. Após esse levantamento, foram localizados os endereços eletrônicos dos participantes e foram enviados os questionários aos 136 egressos que realizaram o autodepósito da dissertação junto ao repositório institucional da Universidade Federal de São Carlos.

Portanto, todos os alunos que concluíram o curso de mestrado do PPGGOSP da Universidade estudada foram convidados a participar da pesquisa. Obteve-se uma amostra de 67 respostas, portanto a taxa de resposta foi de 49,3%, mais do que os 20% recomendados por Forza (2002). Todos aceitaram a participação na pesquisa após leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

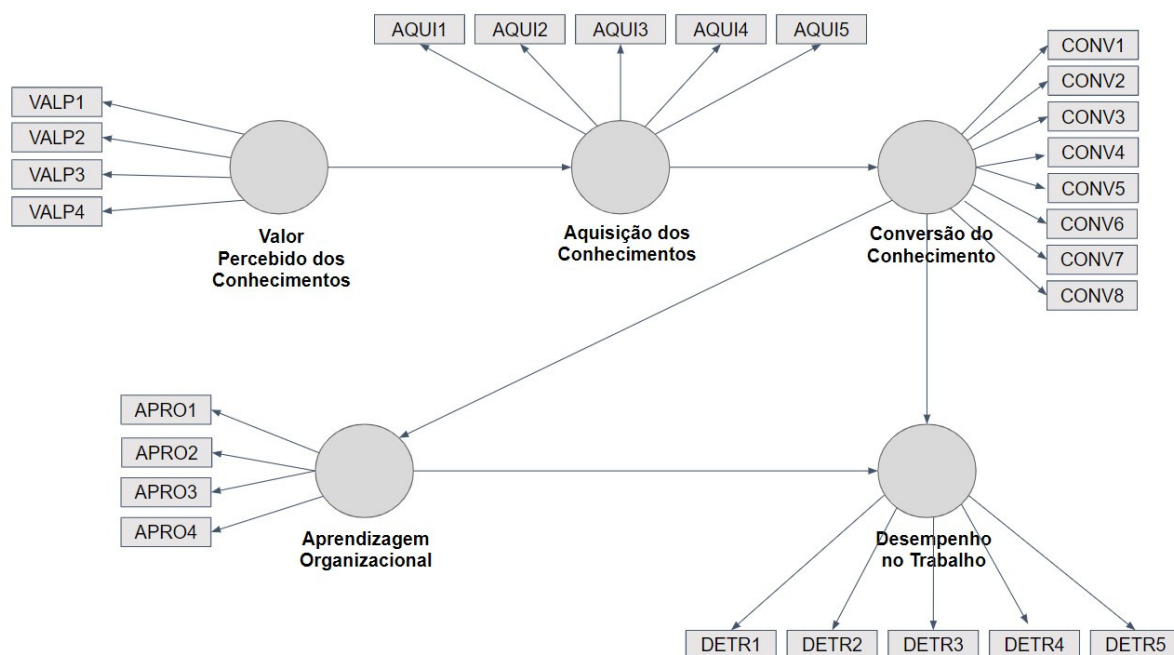
De acordo com Hair (2017), antes de analisar os dados, os pesquisadores devem examinar os padrões de resposta suspeita e, ao fazer isso, eles procuram um padrão frequentemente descrito como respostas iguais ou *outliers*. Respostas iguais é quando um respondente marca a mesma resposta para uma grande proporção das perguntas e um *outlier* é uma resposta extrema a uma pergunta específica ou respostas extremas a todas as perguntas (HAIR, 2017). Dessa forma, o autor ressalta que os valores discrepantes devem ser interpretados no contexto do estudo, e essa interpretação deve ser baseada no tipo de informação que eles fornecem.

Na análise dos padrões de respostas, não houve nenhum questionário com valores ausentes, não foram encontrados questionários com padrões de resposta suspeitos como iguais para todas as perguntas (HAIR et al., 2017), também foi realizada uma análise multivariada de *outliers* por meio da distância de Mahalanobis ( $d=7,427$ ), não identificando *outlier*.

Com relação à análise de viés de resposta, o uso do mesmo respondente para as variáveis dependentes e independentes pode ser a razão para o *Common Method Bias* (CMB) (PODSAKOFF et al., 2003). O CMB pode ocorrer quando as variáveis independentes e dependentes têm a mesma origem, ou seja, o mesmo respondente (PODSAKOFF et al., 2003). Para minimizar o CMB, o respondente foi mantido anônimo, os respondentes tinham condições de responder às perguntas, uma vez que tratam de seu ambiente de trabalho, o instrumento de pesquisa foi baseado na literatura da área e houve preocupação com a melhoria do questionário por meio do pré-teste. Para identificar se a amostra final sofria de CMB, foi realizado o Teste de fator único de *Harman* (PODSAKOFF et al., 2003), que trata de uma das técnicas mais amplamente utilizada pelos pesquisadores que busca abordar variâncias do método comum (KOCK, 2015). O teste mostrou que menos de 50% da variância total (39,2%) foi explicada por este único fator, garantindo assim que o CMB não ocorreu.

O modelo de pesquisa é ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo de Pesquisa



Autoria própria (2021).

### 3.2.3 Análise dos dados

Primeiramente, uma análise descritiva dos dados coletados é apresentada com a finalidade de obter uma representação da amostra dos participantes da pesquisa.

O método estatístico escolhido para testar o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa foi o *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (HAIR et al., 2017), com o apoio do *software* SmartPLS 3.3. O método PLS-SEM foi escolhido para esta pesquisa, principalmente porque é capaz de lidar com pequenas amostras, com modelos complexos formado por diversos constructos e variáveis latentes e dados que não são normalmente distribuídos (MANLEY et al., 2020; HAIR et al., 2014; 2017).

Embora o PLS-SEM seja um método para trabalhar com pequenas amostras (MANLEY et al., 2020; HAIR et al., 2014; 2017), é importante que tenha um valor mínimo para garantir a aplicação adequada. Para isso, verificamos o tamanho da amostra pela regra de dez vezes maior do que o número de caminhos do modelo interno direcionados a um determinado construto em nosso modelo conceitual (amostra mínima de 20), pelo método R-quadrado mínimo (amostra mínima de 68) e

método da raiz quadrada inversa (amostra mínima de 41). Portanto, a amostra é adequada para a análise.

A técnica de Modelagem de equações estruturais (SEM) é melhor definida como uma integração de diferentes técnicas multivariadas em uma única estrutura de ajuste de modelo, levando em conta a integração da teoria de medição, fator análise (variáveis latentes), análise de caminho, modelagem de regressão e equações simultâneas, sendo derivada da econometria e uma série de outros modelos lineares (HAIR et al., 2019).

O poder estatístico embutido em modelos SEM se traduz na identificação de relacionamentos significativos entre variáveis usando um conjunto de critérios confirmados para examinar a adequação e a confiabilidade de um conjunto de dados (SARSTEDT; MOOI, 2019). Os pesquisadores contam com essas vantagens de ajustes de índices para verificar se a relação entre os fatores e as variáveis latentes estão de acordo ao relatar a análise (HAIR et al., 2017).

A análise por meio do PLS-SEM contempla duas etapas, a validação do modelo de mensuração e a avaliação do modelo estrutural (HAIR et al., 2017).

## 4. RESULTADOS DA RBS

### 4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS DA RBS

Como resultados quantitativos da RBS, destacam-se os periódicos nos quais os estudos foram publicados pelos autores, a distribuição temporal dos artigos e os países de aplicação dos estudos selecionados na RBS.

Quadro 5 - Autores por Periódicos

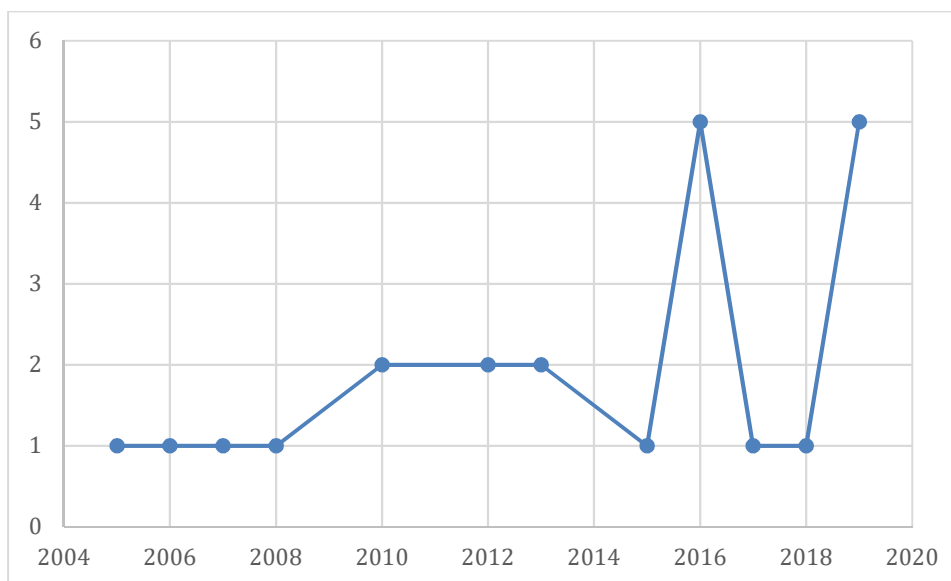
<b>Periódicos</b>	<b>Autores</b>
Business Process Management Journal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAZZAQ, S., SHUJAHAT, M., HUSSAIN, S., NAWAZ, F., WANG, M., ALI, M., TEHSEEN, S.</li> </ul>
Cogent Business & Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S.</li> </ul>
Engineering Economics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAMÍRES, MORALES., ROJAS.</li> </ul>
Government Information Quarterly	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEE, L.G.; KANKANHALLI, A.</li> </ul>
IFLA Journal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISLAM, M. A., AGARWAL, N. K., IKEDA, M.</li> </ul>
International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GANAPATHY, S, ZULKEFLI, M. AHMAD, K.</li> </ul>
International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SALAVATI, A; EBADI, S.,</li> </ul>
International Journal of Knowledge-Based Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SALLEH, K.</li> </ul>
International Journal of Public Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KANG Y-J., KIM S-E. E CHANG G-W.</li> </ul>
International Review of Public Administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PARK, T., JOY SAPLAN-CATCHAPERO, JAEGAL, D.</li> </ul>
Journal of Information & Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABDELLATIF, M.; ASMA, K. A</li> </ul>
Journal of Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHONG, S.C., SALLEH, K., AHMAD, S.N.O.SHARIFUDDIN, S.S.O;</li> <li>• Kianto, A., VANHALA, M., HEILMANN, P.</li> <li>• PACHARAPHA, T., VATHANOPHAS R., V.</li> <li>• TANGARAJA, G., MOHD RASDI, R., ISMAIL, M. and ABU SAMAH, B.</li> <li>• TSENG, S-M.</li> </ul>
Journal of Librarianship and Information Science,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UGWU, C.</li> </ul>
Knowledge and Process Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NGAH, R., TAI, T., BONTIS, N.</li> </ul>
Knowledge Management & E-Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CASTANEDA, D. I., FERNÁNDEZ RÍOS, M., DURÁN, W. F.</li> </ul>
Knowledge Management Research & Practice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FORD, D. P.; STAPLES, D.S.</li> </ul>
Malaysian Journal of Library & Information Science	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FAUZI, M. A.; TAN, C. N. L.; THURASAMY, R.</li> </ul>

MIS Quarterly	• BOCK G.W., ZMUD, R.W., KIM, Y.G., LEE, J.N.
The Electronic Library	• ISIKA, N.U., ISMAIL, M.A., KHAN, A.F.A.
VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems	• MONAVVARIAN, A.; KASAEI, M. • ADEINAT, I. M; ABDULFATAH, F. H

Fonte: Autoria Própria.

Através do Quadro 5, constata-se uma predominância de estudos publicados no “*Journal of Knowledge Management*”, um periódico com valioso destaque e os demais estudos abrangem outros periódicos de grande relevância na área, que publicam pesquisas com impacto significativo e estudos de gerenciamento de alta qualidade, abrangendo estratégias de aplicações práticas de GC, representando um fator potencial com relação à qualidade dos estudos.

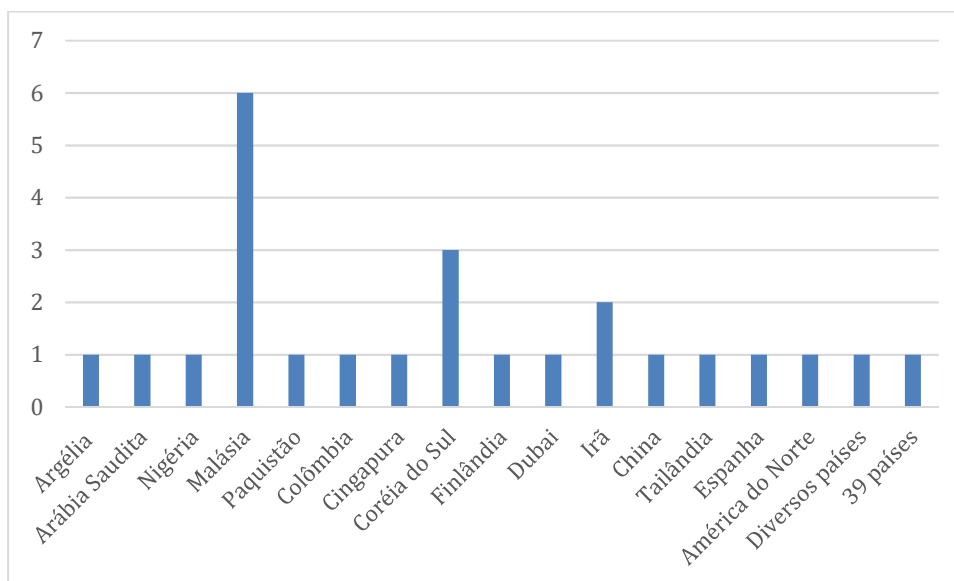
Gráfico 1 - Distribuição temporal dos estudos selecionados



Fonte: Autoria Própria (2021).

Através do Gráfico 1, é possível identificar maior concentração de estudos na área nos anos de 2016 e 2019, podendo indicar uma tendência de que o assunto se torne destaque no campo de literatura, através de estudos a serem explorados nos próximos anos.

Gráfico 2 - Países de aplicação dos estudos



Fonte: Autoria Própria (2021).

Com relação aos países de aplicação de estudos, houve predominância primeiramente na Malásia e em segundo lugar na Coreia do Sul e em terceiro no Irã, sendo os demais estudos aplicados em vários países.

Destaca-se que, após a finalização do processo da RBS, foi constatado que os estudos e modelos identificados, apesar de não serem tão similares, forneceram contribuições importantes para este estudo, sendo possível analisar os constructos de cada modelo para a proposição do modelo a ser estudado. Os modelos foram selecionados com base na análise de sua aplicação, através da identificação das relações que abrangem o foco do estudo. Primeiramente, foram selecionados artigos que apresentavam modelos com antecedentes e consequente da GQ em organizações públicas, que resultaram em 25 estudos, em um segundo momento, foram selecionados os estudos que continham os constructos de interesse do estudo, como valor do conhecimento, aquisição do conhecimento, conversão do conhecimento, aprendizagem organizacional e impacto no desempenho resultando nos 6 modelos avaliados em profundidade na próxima seção.

#### 4.2 RESULTADOS QUALITATIVOS DA RBS: MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como resultados qualitativos dos estudos, destacam-se os modelos de GC que atenderam aos critérios de inclusão.

Tendo como pressuposto o intuito de obter informações acerca de modelos empíricos e teóricos com foco na mensuração e identificação de relações entre a GC e o desempenho no trabalho no contexto de organizações públicas, os modelos foram alvo de interesse, pelo fato de que em pesquisas empíricas, muitas utilizam modelos quantitativos para mensurar as relações entre as variáveis e constructos de interesse, e essas relações serviram como base para a construção do modelo deste estudo.

Após o levantamento dos artigos selecionados, foi constatada a falta de similaridade entre os modelos e relações propostas, devido a cada modelo considerar fatores associados às particularidades estudadas. De acordo com Pee e Kankanhalli (2016), os modelos de GC existentes são desenvolvidos com base em diferentes teorias e métodos e variam muito em termos de foco e escopo. Porém, contribuições relevantes para o estudo foram possíveis, analisando os constructos, variáveis e relações demonstrados nos estudos.

Salavati e Ebadi (2010) identificam que estudos sobre os processos de GC em organizações públicas precisam de maior abrangência de escopo devido ao setor público ser amplamente aceito como sendo diferente do setor privado, por ser portador de algumas características exclusivas. A base para a GC nos setores privados é o retorno de capitais, mas esses critérios não podem servir de base para a gestão de conhecimento de sucesso em organizações públicas (SALAVATI; EBADI, 2010).

A RBS permitiu a identificação de diversos fatores que podem influenciar a GC no contexto das organizações públicas, como recursos organizacionais e sociais (PEE; KANKANHALLI, 2016), pessoas, processos e tecnologia (GZULKEFLI; AHMAD, 2019), cultura organizacional, estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos, transparência de documentos, fluxo de informação e comunicação e treinamento (MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

Pee e Kankanhalli (2016) concluíram que, apesar de ser identificado que em algumas organizações públicas, a centralização e a formalização podem ser necessárias para reduzir os riscos de corrupção e abuso, descobriram que os processos de GC são menos eficazes em um ambiente organizacional de estrutura centralizada e formalizada, recomendando a adoção de um grau de flexibilidade, para que o compartilhamento de conhecimento possa ocorrer de maneira mais fluída.



Alguns estudos examinaram diretamente as relações entre GC abordando a aspectos relacionados ao trabalho no setor público, sendo considerados compromisso organizacional e desempenho do trabalhador do conhecimento (RAZZAQ et al., 2019), ou também abordando a satisfação no trabalho (KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016) e ainda Nghah, Tai e Bontis (2016) examinaram o efeito das capacidades de GC no desempenho organizacional.

Os modelos identificados como principais por servirem com base para a construção dos constructos utilizados no modelo proposto na pesquisa, estão descritos no Quadro 6:

Quadro 6 - Principais modelos identificados na RBS

Autores (ano)	Valor percebido	Aquisição	Conversão	Aprendizagem Organizacional	Desempenho no trabalho
Pacharapha e Ractham (202)					
Ugwu (2018)					
Islam, Agarwal e Ikeda (2017)					
Adeinat e Abdulfatah (2019)					
Tseng (2010)					
Ramíres, Morales e Rojas (2011)					

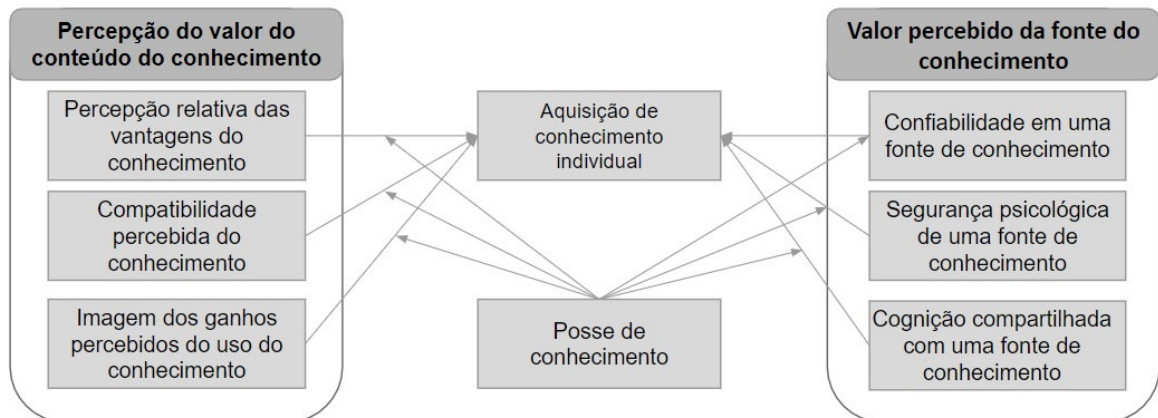
Fonte: Autoria Própria.

Para exemplificar os resultados dos estudos identificados na literatura através da RBS, os principais modelos encontrados na literatura e descritos no Quadro 6, cada um deles constituído por diferentes dimensões e abordagens, serão apresentados em detalhes.

#### 4.2.1 Modelo de Valor Percebido de Aquisição de Conhecimento

Com relação a aquisição de conhecimento, Pacharapha e Ractham (2012) propuseram um modelo para identificação dos fatores que aumentam ou diminuem as tendências de um indivíduo em adquirir conhecimento de outras pessoas. A pesquisa ilustra que a aquisição de conhecimento individual é influenciada pelo valor percebido do receptor do conteúdo e da fonte de conhecimento. O modelo está descrito na Figura 8.

Figura 8 - Modelo de valor percebido de aquisição de conhecimento



Fonte: Pacharapha e Ractham (2012).

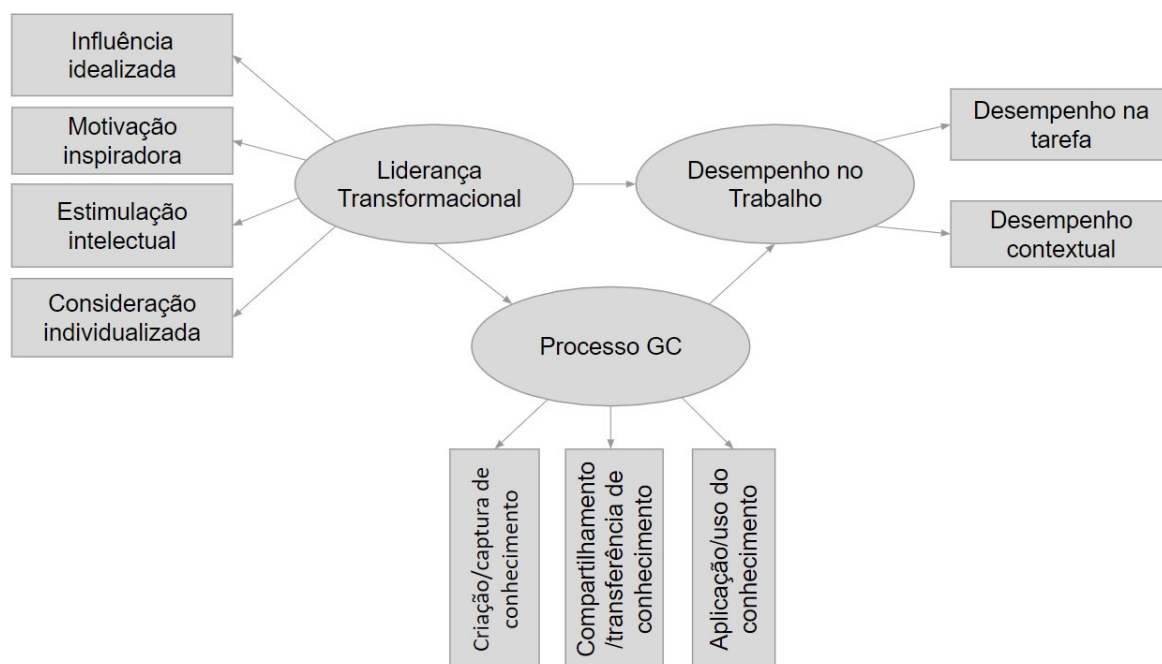
De acordo com os autores, ao fornecer evidências empíricas sobre os fatores de valor do conteúdo do conhecimento associados à aquisição de conhecimento individual, o estudo contribui para uma compreensão mais rica do que deveria ser percebido por potenciais destinatários do conhecimento, a fim de aprimorar sua aquisição de conhecimento de outras pessoas (PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).

Dessa forma, para melhorar a troca de conhecimentos, a administração deve valorizar os fatores, como percepção das vantagens do conhecimento, compatibilidade percebida do conhecimento e imagem dos ganhos percebidos pelo uso do conhecimento, que influenciam a aquisição de conhecimento pelos destinatários (PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).

#### 4.2.2 Modelo Processo GC, Desempenho no Trabalho e Liderança

Ugwu (2018) propõe um modelo da liderança transformacional mediado pelo processo de GC para melhorar o desempenho profissional de bibliotecários de uma universidade da Nigéria, apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Modelo de Processo GC, desempenho no trabalho e liderança



Fonte: Ugwu (2018).

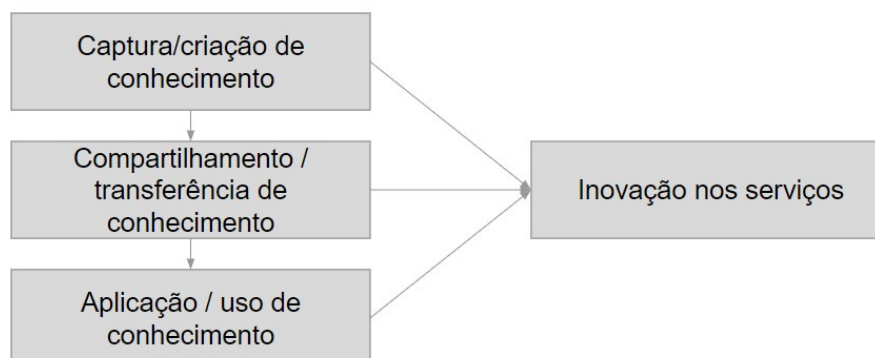
Os resultados do estudo revelam que a GC tem mediação total e parcial na relação entre liderança transformacional e desempenho no trabalho de bibliotecários na universidade estudada (UGWU, 2018). O estudo demonstrou que os líderes transformacionais podem implementar GC na biblioteca na forma de captura de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e aplicação de conhecimento (UGWU, 2018).

Como proposta para estudos adicionais, o autor indica que pesquisadores interessados nesta área podem empregar outras dimensões para medir os vários construtos propostos, empregar várias medições de um único constructo para determinar essa relação e comparar os resultados, ou até mesmo replicar este estudo a outros contextos.

#### 4.2.3 Modelo sobre a GC e o efeito sobre a inovação em serviços

O estudo de Islam, Agarwal e Ikeda (2017), testou empiricamente se a captura de conhecimento está relacionada ao compartilhamento e este à aplicação/uso, projetando as questões da pesquisa com base nesta estrutura. Também foi testado se o modelo de GC tem algum impacto na inovação nos serviços em um contexto universitário. O modelo pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 - Modelo sobre a GC e o efeito sobre a inovação em serviços



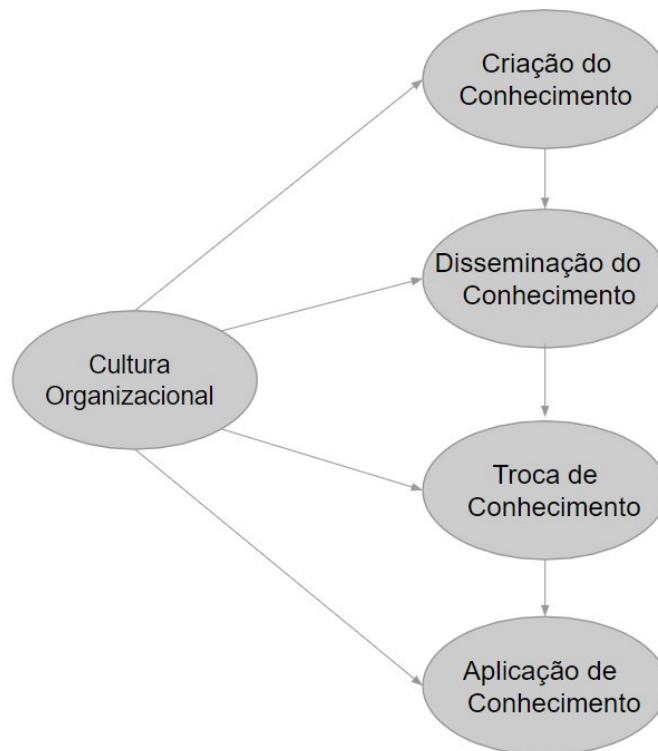
Fonte: Islam, Agarwal e Ikeda (2017).

Os resultados apoiam a visão de que ambientes de trabalho com mais capacidade de criação de conhecimento tendem a oferecer serviços mais inovadores para os seus usuários. Da mesma forma, estruturas com melhores práticas de aplicação / uso de conhecimento provavelmente oferecerão mais serviços com inovação. A relação entre criação / captura de conhecimento e inovação de serviço, e entre aplicação / uso de conhecimento e inovação de serviço é conceitualmente suportado na literatura, embora não tenha sido confirmado com evidências empíricas (ISLAM; AGARWAL; IKEDA, 2017).

#### 4.2.4 Modelo sobre o processo GC e cultura organizacional

Adeinat e Abdulfatah (2019) examinaram as inter-relações da GC em universidades públicas e avaliaram o impacto da cultura da universidade com relação aos processos GC: criação, disseminação, troca e aplicação de conhecimento, conforme demonstrado na Figura 11.

Figura 11 - Modelo sobre o processo GC e cultura organizacional



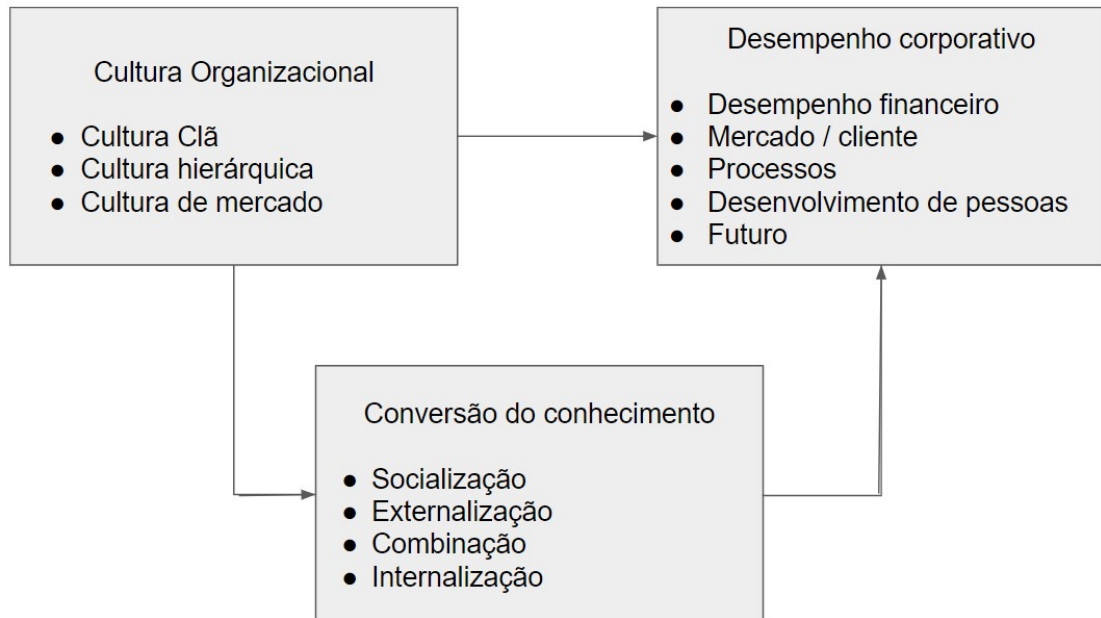
Fonte: Adeinat e Abdulfatah (2019).

De acordo com o estudo de Adeinat e Abdulfatah (2019), as instituições públicas de ensino superior deveriam realizar mudanças significativas na cultura e nos valores da instituição entendendo que uma cultura adequada tem grande importância na realização da GC. A pesquisa foi aplicada a uma amostra de docentes e administradores que trabalham em uma universidade localizada na Arábia Saudita e, como resultado, descobriram que a cultura da organização influencia principalmente o processo de criação de conhecimento, seguido pela troca de conhecimento, no ambiente da universidade pública estudada.

#### **4.2.5 Modelo sobre a cultura organizacional e a conversão de conhecimento**

Tseng (2010) também determinou que a cultura organizacional pode promover ou impedir significativamente o sucesso de iniciativas de gestão do conhecimento e, portanto, desenvolveu um modelo para investigar a correlação entre cultura organizacional e a conversão de conhecimento sobre o desempenho corporativo.

Figura 12 - Modelo de cultura organizacional e conversão de conhecimento



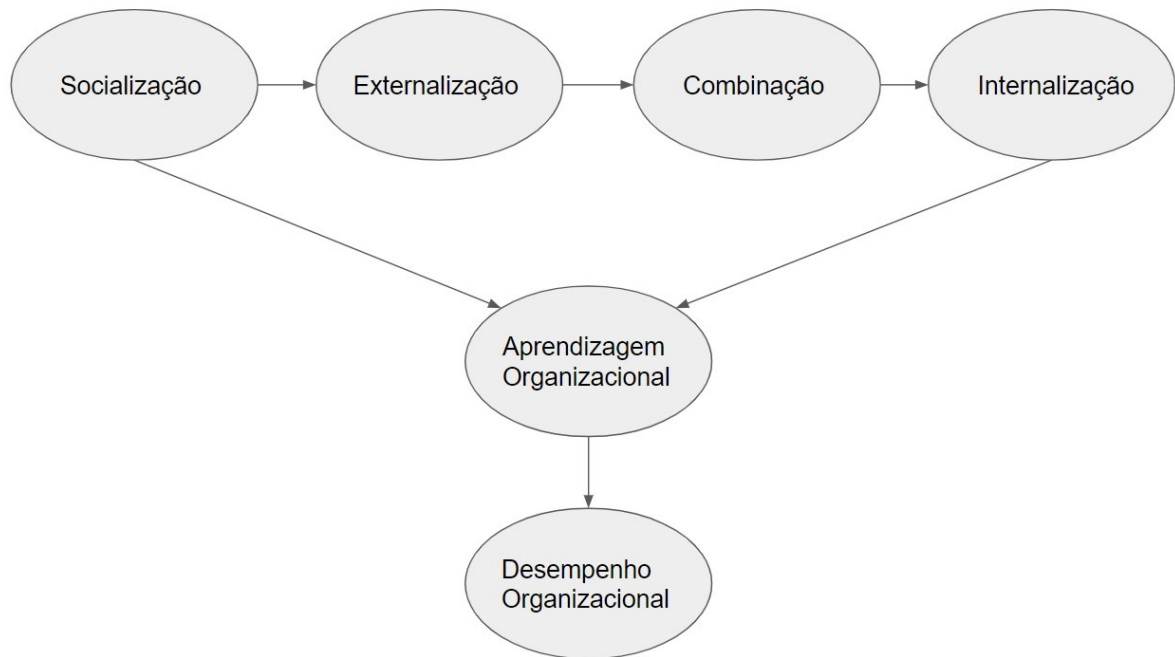
Fonte: Tseng (2010).

Como resultado, a autora indica que a cultura organizacional e a conversão de conhecimento tem um efeito positivo no desempenho corporativo.

#### 4.2.6 Modelo sobre criação de conhecimento e aprendizagem organizacional

O modelo proposto por Ramíres, Morales e Rojas (2011) analisa como os quatro modos de conversão de conhecimento, proposto na criação do conhecimento, através da socialização, externalização, combinação e internalização, do modelo SECI, afetam a aprendizagem organizacional e os resultados da organização.

Figura 13 - Modelo de criação de conhecimento e aprendizagem organizacional



Fonte: Ramíres, Morales e Rojas (2011).

Os resultados demonstram uma positiva relação entre os modos de criação de conhecimento, indicando que a criação de conhecimento influencia a aprendizagem organizacional, podendo criar uma nova abordagem de melhoria contínua, levando ao aumento do desempenho organizacional.

Portanto, considerando a análise dos principais modelos identificados na literatura, foi proposto um modelo para a condução deste estudo, demonstrado no capítulo 3.

### 4.3 MODELO DE PESQUISA PROPOSTO

De acordo com Adeinat e Abdulfatah (2019), a maioria das pesquisas sobre GC se baseia na abordagem do processo ou na abordagem prática. A abordagem do processo concentra-se em estratégias para codificar e armazenar conhecimento em sistemas de banco de dados, que pode ser realizado por controles formalizados, processos e tecnologias dentro da organização, sendo especialmente adequado para gerenciar o conhecimento explícito dentro de uma organização, através de experiência direta e ação, no entanto, a organização não pode capturar nem gerenciar o conhecimento tácito embutido na cabeça das pessoas (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019). Por outro lado, a abordagem prática concentra-se na gestão do conhecimento tácito que pode ser compartilhado por meio de conversa altamente interativa, narração de histórias e experiências compartilhadas (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019).

Portanto, o modelo proposto nesta pesquisa é voltado à análise da percepção sobre a aquisição e conversão dos conhecimentos adquiridos com relação ao desempenho no trabalho e, mediante prospecção na literatura dos principais modelos GC identificados, o mesmo foi desenvolvido, sendo identificados os seguintes constructos como relevantes para a pesquisa: “Valor percebido do conteúdo do conhecimento”, “Aquisição dos conhecimentos obtidos no curso de MP”, “Conversão do conhecimento”, “Aprendizagem Organizacional” e “Desempenho no trabalho”.

#### **4.3.1 Apresentação dos constructos e hipóteses de pesquisa**

Ford e Staples (2006) desenvolveram o constructo do valor percebido do conteúdo do conhecimento para representar que o valor que o indivíduo atribui ao conhecimento pode afetar a forma como irá adquirir o conhecimento para poder disseminá-lo na organização. Alguns conhecimentos são considerados de maior valor em comparação a outros conhecimentos (FAUZI et al., 2019). No entanto, para Ford e Staples (2006), sem entender completamente o valor do conhecimento, é um pouco simplista assumir que todo o conhecimento é valioso.

Dessa forma, o conjunto valioso de conteúdos de conhecimento incluem vantagem ou utilidade relativa, compatibilidade e ganho de benefícios do uso do conhecimento (FORD; STAPLES, 2006; PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).



Pacharapha e Ractham (2012) complementam que o valor do conteúdo do conhecimento é derivado do benefício potencial entre a fonte e o destinatário, uma vez que adquirir conhecimento aprendendo com os outros requer interação entre um destinatário e uma fonte, sendo que as características de uma fonte enviam sinais de valor a um destinatário. Portanto, de acordo com as considerações de Ford e Staples (2006), o valor do conhecimento pode influenciar a disposição de uma pessoa para adquirir o referido conhecimento e uma das formas de identificar essa relação é por meio da análise da compatibilidade percebida do conteúdo do conhecimento.

A percepção de que o conhecimento é consistente com as necessidades e experiências demonstra influência na aquisição de conhecimento, fornecendo uma visão de que o conhecimento é compatível com o novo contexto em que será utilizado (PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).

Dessa forma, a seguinte hipótese é proposta:

H1: O valor percebido dos conhecimentos obtidos no curso de Mestrado Profissional influencia positivamente a aquisição dos conhecimentos.

A aquisição de conhecimentos é considerada a primeira etapa do processo de GC, sendo conceituada como o resultado da descoberta de novos conteúdos ou da reconfiguração do conhecimento de primeiro e segundo plano do conteúdo existente em todos os tipos de conhecimentos pertencente à organização, sendo este processo dependente de uma série de motivações ou inspirações, bem como das interações desenvolvidas dentro da organização pela qual novos fatos podem ser gerados (ADEINAT; ABDULFATAH, 2019). Para Pee e Kankanhalli (2016) a aquisição/captação de conhecimento envolve a coleta, organização e o armazenamento de conhecimento para recuperação futura.

De acordo com Pacharapha e Ractham (2012), a aquisição de conhecimentos pode ser visualizada a nível organizacional e individual. À nível organizacional, pode ser entendido com a capacidade de aceitar o conhecimento vindo de um ambiente externo e transformá-lo para que possa ser utilizado na organização. A aquisição de conhecimento a nível individual é composta por dois elementos cruciais: o primeiro elemento está relacionado à mudança na estrutura cognitiva ou no modelo mental, denominando que é preciso que o indivíduo mude a sua estrutura cognitiva para adquirir conhecimento, justificando sua crença pessoal para determinar que o

conhecimento é verdadeiro. O segundo componente é a intenção de usar o conhecimento, sendo que o destinatário precisa compreender o conhecimento e decidir usá-lo (PACHARAPHA; RACTHAM, 2012).

Dessa forma, o conhecimento é criado ou adquirido quando uma organização e seus membros aprendem e inovam (KIANTO, VANHALA E HEILMANN, 2016).

De acordo com Nghah, Tai e Bontis (2016), muitos termos têm sido utilizados para descrever o processo de aquisição de conhecimentos, podendo ser identificados como: adquirir, buscar, gerar, criar, capturar e colaborar. Porém, todos esses termos tem um significado comum, ou seja, a acumulação de conhecimento para que o mesmo possa ser convertido e aplicado na organização.

Considerando que, através da interação pessoal, o conhecimento ativo é adquirido como um processo de construção de sentido no qual o conhecimento pessoal proveniente da interação de todos os indivíduos, é utilizado para obter significado como um processo de conversão de conhecimento (NONAKA; VON KROGH, 2009), o estudo testará a seguinte hipótese:

H2: A aquisição dos conhecimentos obtidos no MP influencia positivamente a conversão de conhecimentos obtidos no MP.

A criação do conhecimento é definida como o ato de disponibilizar o conhecimento adquirido por indivíduos, amplificando-o a contextos sociais e conectando-o seletivamente ao conhecimento existente na organização (NONAKA; VON KROGH, 2009).

A teoria dinâmica da criação de conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1995), também conhecida como modelo SECI, postula que o processo de conversão do conhecimento é uma espiral que permuta entre a transformação do conhecimento tácito em explícito e a subsequente transformação do conhecimento explícito em tácito, levando a um fluxo de atividades que facilitam a geração, transferência e aplicação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Nesse processo, a primeira etapa é a socialização, através da conversão de conhecimento tácito para tácito. Então, este conhecimento tácito torna-se explícito por meio da externalização. Esse conhecimento explícito é convertido em um novo conhecimento explícito através da combinação e, finalmente, ocorre a internalização,

onde o conhecimento explícito torna-se tácito e, após esse último passo, o ciclo inicia-se novamente em um nível superior (RAMÍRES; MORALES; ROJAS, 2011).

Portanto, o dinamismo da conversão do conhecimento começa no nível individual e se expande conforme se move através da interação, transcendendo o setor, fronteiras departamentais, divisionais ou mesmo organizacionais (TSENG, 2010). Esse processo de criação de conhecimento é fundamental e pode ser importante para uma organização ter sistemas de GC que equipem a organização com maior capacidade de antecipar as mudanças e torná-la mais flexível (RAMÍRES, MORALES; ROJAS, 2011).

Lyles (2014) postula que as teorias de criação de conhecimento e as teorias de aprendizagem organizacional são consideradas na literatura como temas independentes, porém Brix (2017), baseado em revisão de literatura, promoveu uma estrutura integrada entre os temas e identificou que as duas correntes de literatura se complementam e estão relacionadas, argumentando que é possível estudar os dois fenômenos, tanto de forma separada como através de entidades conectadas. Além disso, Tran e Pham (2019) determinam que a aprendizagem organizacional é afetada pelos processos de gestão do conhecimento nas organizações.

Através da estrutura integrativa criada por Brix (2017), é proposto que pode ser deliberado como criação de conhecimento o processo de refinar novos conhecimentos para que se adeque à organização e às suas estratégias de exploração e exploração, referindo-se à criação do conhecimento organizacional, em que o conhecimento recém-criado é promovido na organização entre seus membros e o novo conhecimento é seletivamente conectado ao conhecimento existente na organização, promovendo a aprendizagem organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1995) sugeriram que a etapa de internalização está intimamente relacionada à aprendizagem organizacional e isso ocorre porque a internalização é o processo em que a aprendizagem é alcançada, porque quando os indivíduos acessam o conhecimento explícito encontrado em manuais de políticas, eles internalizam e aplicam o que leram em seu trabalho diário. Portanto, ter a capacidade de criar novos conhecimentos é um fator vital para que ocorra a aprendizagem organizacional (NONAKA; KONNO, 1998).

Adicionalmente, o processo de socialização também está relacionado com a aprendizagem organizacional e há um acúmulo de pesquisas confirmando esta relação (NONAKA, 1994). Dessa forma, a socialização, através da experiência

compartilhada, facilita a criação de perspectivas comuns que podem ser aprendidas e compartilhadas por membros da equipe como parte de seus respectivos órgãos de conhecimento tácito (NONAKA, 1994).

As etapas de internalização e socialização do processo de conversão de conhecimento influenciam positivamente a aprendizagem organizacional (NONAKA, 1994; NONAKA; KONNO, 1998) e a criação de processos de conhecimento também está relacionada à aprendizagem organizacional como um elemento essencial para da GC (RAMÍRES; MORALES; ROJAS, 2011; BRIX, 2017), sendo considerados esses elementos das práticas de GC como pré-requisitos para a criação da cultura de aprendizagem dentro de uma organização (KUMAR et al. 2021).

Portanto, propõe-se a seguinte hipótese para o estudo:

H3: A conversão de conhecimentos obtido no Programa de MP influencia positivamente a aprendizagem organizacional

A experiência proveniente dos conhecimentos obtidos pelos trabalhadores através do processo GC pode aumentar o seu desempenho no trabalho (RAZZAQ et al., 2019). De acordo com Bhatti et al. (2013), o desempenho do trabalho é multidimensional consistindo na dimensão da tarefa e na dimensão contextual.

Para Borman e Motowidlo (1997), o papel do desempenho de tarefas é preocupar-se com a eficácia com que os titulares de emprego realizam atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização, seja diretamente implementando parte de seu processo tecnológico ou indiretamente, fornecendo materiais ou serviços necessários (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993). O desempenho contextual consiste naqueles que contribuem para o núcleo social e psicológico da organização, ou seja, fornece os aspectos sociais e psicológicos de contexto lógico que ajuda a aprimorar as atividades de tarefas e processos em uma organização (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997).

Porém, este estudo está voltado ao desempenho na tarefa por estar mais relacionado com aspectos referentes ao nível técnico organizacional, sem o objetivo mencionar os aspectos sociais e psicológicos da organização.

De acordo com Chaarani e Zouhour (2020), em estudo realizado no setor bancário libanês, é possível melhorar a eficiência no desempenho das tarefas no trabalho, através da adoção de novos conhecimentos, sendo considerado por

Eisenhardt e Martin (2000) que a criação de conhecimento é um fator chave para a promoção do desempenho no trabalho.

Por se tratar de um Programa de Mestrado Profissional cursado em grande parte por servidores que possuem interação com a prática profissional, o estudo irá relacionar os conhecimentos que podem ser convertidos e aplicados no contexto organizacional, facilitando e agilizando a execução as tarefas e possibilitando melhorias no desempenho no trabalho dos servidores.

Portanto, a seguinte hipótese de pesquisa é proposta:

H4: A conversão de conhecimentos obtidos no curso de MP influencia significativamente o desempenho no trabalho.

De acordo com Senge (1990), o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, dessa forma o autor indica que a GC busca fornecer pessoas, processos e tecnologia para melhor gerenciar e fazer uso de ativos intelectuais, enquanto a aprendizagem organizacional é a realização coletiva de toda a organização e uso de conceitos de GC.

Contudo, a aprendizagem organizacional não é apenas a soma da aprendizagem individual, mas é também a capacidade organizacional de melhorar continuamente, incluindo a capacidade de refletir coletivamente, de aprender a aprender, de desaprender velhas formas de fazer as coisas e abandonar velhos hábitos (SENGE et al., 1999), sendo crucial que o ambiente seja voltado à aprendizagem para o alcance do desempenho no trabalho (UGWU, 2018).

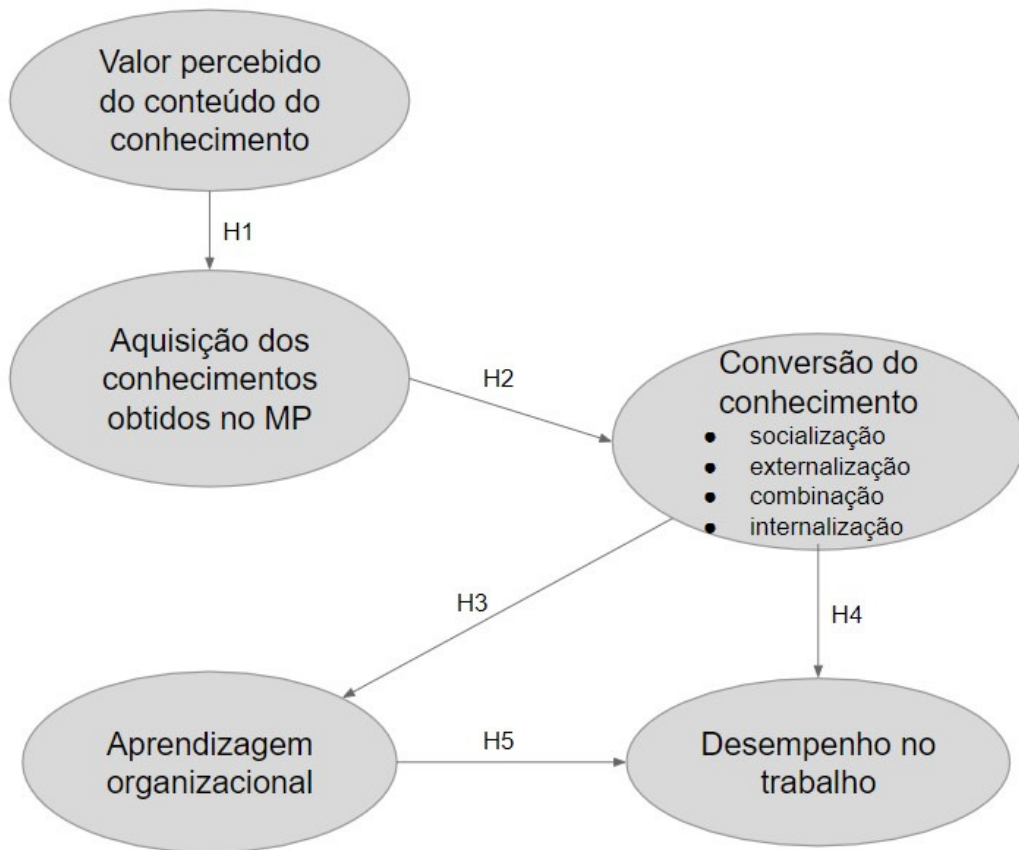
Obeso et al. (2020) indicam que os ambientes de aprendizagem fornecidos pelas organizações podem maximizar o impacto positivo sobre o desempenho no trabalho.

Portanto, considerando os aprendizados adquiridos e convertidos nos ambientes de trabalho dos egressos, promovendo a aprendizagem organizacional, este constructo testará a seguinte hipótese:

H5: A aprendizagem organizacional influencia significativamente o desempenho no trabalho

A estrutura do modelo está demonstrada na Figura 14.

Figura 14 - Modelo proposto para o estudo



Fonte: Autoria própria (2021).

## 5. RESULTADOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O público de egressos amostrados, em sua maioria, é do sexo feminino, e representa 61,2% dos respondentes, enquanto o sexo masculino é representado por 38,8% dos respondentes.

Além do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, 86,6% dos respondentes também possuem como formação especialização Lato Sensu, identificando o alto nível de instrução do público estudado na amostra. A amostra abrange participantes de diversas instituições, prevalecendo a vinculação em Instituições de Ensino Superior públicas, que se refere a 85,1% dos participantes.

De acordo com os resultados de tempo de trabalho dos participantes da amostra da pesquisa, 55,2% trabalham na ocupação atual por um período de até 10 anos e 44,8% há mais de 10 anos.

A Tabela 1 demonstra uma síntese da caracterização dos respondentes da amostra da pesquisa com relação ao gênero, idade, tempo de trabalho na ocupação atual, a quantidade de respondentes que, além do título de Mestre também possuem uma especialização como formação e a quantidade de participantes vinculados em instituições de ensino superior.

Tabela 1 - Perfil da amostra da pesquisa

Variável	Frequência	Percentual
SEXO:		
Feminino	41	61,2%
Masculino	26	38,8%
IDADE:		
21- 40 anos	37	55,2%
41-50 anos	30	44,8%
TEMPO DE TRABALHO NA OCUPAÇÃO ATUAL:		
Até 10 anos	37	55,2%
11 anos ou mais	30	44,8%
ALÉM DO MP, POSSUI TAMBÉM ESPECIALIZAÇÃO:		
Sim	58	86,6%
Não	9	13,4%
É SERVIDOR OU TEM VINCULAÇÃO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:		
Sim	57	85,1%
Não	10	14,9%

Fonte: Autoria Própria (2021).

## 5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Com relação ao valor percebido dos conhecimentos obtidos e desenvolvidos durante a realização das disciplinas e atividades, e do desenvolvimento da dissertação no Mestrado Profissional, houve prevalência da percepção dos egressos concordando com as afirmativas presentes no constructo.

Os resultados da percepção dos participantes com relação ao valor percebido do conhecimento este demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Percepção sobre o valor percebido do conhecimento

Variáveis	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<b>VALP1:</b> são compatíveis e adaptáveis à prática da realização do meu trabalho	1,49%	4,48%	7,46%	49,25%	37,31%
<b>VALP2:</b> são compatíveis com o contexto atual que vivencio no meu trabalho	0,00%	5,97%	16,42%	47,76%	29,85%
<b>VALP3:</b> são compatíveis com a maneira na qual realizo o meu trabalho	1,49%	5,97%	23,88%	44,78%	23,88%
<b>VALP4:</b> são compatíveis com o conhecimento anterior e experiências já adquiridos no meu trabalho	1,49%	5,97%	25,37%	49,25%	17,91%

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo (2021).

Com relação à aquisição de conhecimentos obtidos, foi constatada uma prevalência da percepção dos egressos indicando que concordam ou concordam totalmente que houve melhorias na maneira de realizar o trabalho, assim como na aquisição de conhecimentos sobre métodos e procedimentos que auxiliam na execução do trabalho e na necessidade de adaptação do conhecimento para que seja possível manter-se atualizado, demonstrando a intenção de utilizar no ambiente de trabalho os conhecimentos adquiridos através dos conhecimentos obtidos e desenvolvidos durante a realização das disciplinas e atividades, e do desenvolvimento da dissertação no MP.

Tabela 3 - Percepção sobre aquisição de conhecimentos obtidos

Variáveis	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
-----------	---------------------	----------	--------	----------	---------------------



<b>AQUI1:</b> Agora eu tenho maior entendimento sobre a melhor maneira de fazer o meu trabalho do que antes de receber o conhecimento do Mestrado Profissional (MP)	2,99%	8,96%	13,43%	35,82%	38,81%
<b>AQUI2:</b> Comparado a antes de obter os conhecimentos do MP, agora eu tenho mais conhecimento sobre métodos e procedimentos que auxiliam na execução do meu trabalho	1,49%	5,97%	14,93%	43,28%	34,33%
<b>AQUI3:</b> O MP me proporcionou ferramentas para perceber a necessidade de revisar e adaptar conhecimentos para manter-me atualizado com o conteúdo recebido	0,00%	2,99%	7,46%	49,25%	40,30%
<b>AQUI4:</b> Pretendo usar os conhecimentos obtidos no MP em um futuro próximo no meu trabalho	0,00%	2,99%	13,43%	43,28%	40,30%
<b>AQUI5:</b> Pretendo usar os conhecimentos obtidos no MP no meu trabalho frequentemente	0,00%	8,96%	13,43%	38,81%	38,81%

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo (2021).

Quanto à percepção com relação à criação de conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), cada conversão do conhecimento gera um conteúdo diverso, destacando que a socialização dá origem ao que se pode chamar de conhecimento compartilhado e a externalização ao conhecimento conceitual e esses conteúdos podem interagir entre si na espiral de criação do conhecimento.

A partir dos resultados (Tabela 4), ressalta-se que os participantes da pesquisa demonstram prevalência na concordância de que os conhecimentos obtidos promoveram o aumento das habilidades de compartilhamento de emoções, sentimentos e experiências com outros membros da organização e da possibilidade de aprender as habilidades dos outros não verbalmente, por meio da observação, imitação e prática, através do processo de socialização.

Considerando o processo de externalização, os resultados demonstram que mais de 60% dos participantes concordam ou concordam totalmente de que houve aumento das habilidades em expressar conhecimento pessoal através da linguagem

falada ou escrita e aumento das habilidades de expressar o conhecimento difícil de ser verbalizado, através de analogias ou exemplos.

Através dos resultados, foi possível identificar que mais de 70% dos respondentes percebeu aumento das habilidades de comunicação, troca e combinação de conhecimentos por meio de documentos, redes sociais, telefone, web conferências e outras comunicações por meio de redes informatizadas e aumento nas habilidades em reclassificar e recombinaar informações existentes para criar novos conhecimentos, compreendendo o processo de combinação.

E considerando o processo de socialização, na análise dos resultados, percebe-se que 52,2% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a percepção de aumento das habilidades de comunicar e transmitir o conhecimento verbalmente ou por meio de histórias e 70,2% indicam o aumento de habilidades de reunir e organizar informações em manuais para fornecer treinamento a fim de promover o conhecimento.

Tabela 4 - Percepção com relação à conversão de conhecimento

Fatores	Variáveis	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
SOCIALIZAÇÃO	<b>CONV1:</b> Aumento das minhas habilidades de compartilhamento de emoções, sentimentos e experiências com outros membros da organização	2,99%	10,45%	23,88%	44,78%	17,91%
	<b>CONV2:</b> A possibilidade de aprender as habilidades dos outros não verbalmente, por meio da observação, imitação e prática	4,48%	10,45%	28,36%	40,30%	16,42%
EXTERNALIZAÇÃO	<b>CONV3:</b> Aumento das habilidades em expressar conhecimento pessoal através da linguagem falada ou escrita	0,00%	5,97%	14,93%	46,27%	32,84%
	<b>CONV4:</b> Aumento nas habilidades de expressar o conhecimento incomunicável (conhecimento difícil de ser verbalizado) através de analogias ou exemplos	0,00%	7,46%	28,36%	46,27%	17,91%

<b>COMBINAÇÃO</b>	<b>CONV5:</b> Aumento das habilidades de comunicação, troca e combinação de conhecimentos por meio de documentos, redes sociais, telefone, webconferências e outras comunicações por meio de redes informatizadas	0,00%	8,96%	17,91%	50,75%	22,39%
	<b>CONV6:</b> Aumento nas habilidades em reclassificar e recombinar informações existentes para criar novos conhecimentos	0,00%	4,48%	17,91%	49,25%	28,36%
<b>INTERNALIZAÇÃO</b>	<b>CONV7:</b> Aumento das habilidades de comunicar e transmitir o conhecimento verbalmente ou por meio de histórias	0,00%	10,45%	37,31%	29,85%	22,39%
	<b>CONV8:</b> Aumento de habilidades de reunir e organizar informações em manuais para fornecer treinamento a fim de promover o conhecimento	0,00%	8,96%	20,90%	41,79%	28,36%

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo (2021).

A Tabela 5 demonstra os resultados da percepção dos participantes com relação à aprendizagem organizacional, demonstrando grande nível de concordância com relação às variáveis dos constructos. Com isso, percebe-se que há a prevalência na indicação de que os participantes, em sua maioria, solicitam auxílio a outros membros da organização para realizarem suas tarefas, considerando a organização que atuam como uma organização de aprendizagem, por entenderem que aprenderam ou adquiriram habilidades ou conhecimentos importantes nos últimos três anos, sendo a organização influenciada pelos conhecimentos adquiridos.

Tabela 5 - Percepção com relação à Aprendizagem Organizacional

Variáveis	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<b>APRO1:</b> Solicitamos ajuda a outros membros da organização quando surge algo que os membros da equipe não sabem como lidar	1,49%	1,49%	2,99%	59,70%	34,33%

<b>APRO2:</b> Os membros da organização aprenderam ou adquiriram habilidades ou conhecimentos importantes nos últimos três anos	2,99%	7,46%	16,42%	49,25%	23,88%
<b>APRO3:</b> A melhoria da organização foi influenciada pelos conhecimentos adquiridos pela organização nos últimos três anos	2,99%	8,96%	26,87%	37,31%	23,88%
<b>APRO4:</b> Considero a organização em que atuo como uma organização de aprendizagem	4,48%	16,42%	19,40%	31,34%	28,36%

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo (2021).

Através da Tabela 6, percebe-se que, de todos os participantes da pesquisa, ninguém indicou a opção de discordo totalmente às questões relacionadas ao desempenho no trabalho, sendo possível identificar que os conhecimentos obtidos no MP promoveram aumento na eficiência e no enriquecimento do trabalho, melhorando assim o desempenho nas tarefas, permitindo o cumprimento da missão a que são designados no ambiente organizacional. Além disso, apesar de um público representado por 34,33% indicando a opção “neutro” para a questão DETR5, percebe-se que os conhecimentos obtidos também ajudaram a reduzir erros no trabalho na percepção da maioria dos participantes.

Tabela 6 - Percepção com relação do Desempenho no Trabalho

Variáveis	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
<b>DETR1:</b> Os conhecimentos obtidos no MP aumentaram minha eficiência no trabalho	0,00%	5,97%	22,39%	44,78%	26,87%
<b>DETR2:</b> Os conhecimentos obtidos no MP me ajudam a cumprir minha missão no trabalho	0,00%	7,46%	22,39%	44,78%	25,37%
<b>DETR3:</b> Os conhecimentos obtidos no MP auxiliaram no enriquecimento do meu trabalho	0,00%	0,00%	11,94%	49,25%	38,81%
<b>DETR4:</b> Os conhecimentos obtidos no MP melhoraram meu desempenho no trabalho	0,00%	5,97%	25,37%	41,79%	26,87%
<b>DETR5:</b> Os conhecimentos obtidos no MP me ajudam a reduzir erros no trabalho	0,00%	10,45%	34,33%	32,84%	22,39%

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo (2021).

De acordo com Tseng (2010) a cultura organizacional pode promover ou impedir o sucesso das iniciativas de GC (TSENG, 2010) e em seus estudos, foi possível identificar que as diferenças culturais afetam significativamente a conversão do conhecimento. Adeinat e Abdulfatah (2019), através da realização de pesquisa em instituições públicas de ensino superior, descobriram que a cultura da organização influencia principalmente o processo de criação de conhecimento.

Considerando esta relação positiva, o presente estudo contemplou a questão apresentada na Tabela 7, através da percepção dos egressos com relação à cultura organizacional do vínculo de trabalho atual e, apesar da relevante influência que a cultura organizacional exerce no processo GC, o padrão de resposta evidenciou que o público-alvo da pesquisa, em quase sua totalidade, indicou a cultura hierárquica, dificultando uma comparação entre diferentes tipos de culturas.

Tabela 7 - Percepção com relação à cultura organizacional correspondente

<b>Tipos de cultura</b>	<b>Indique a sua percepção com relação à cultura organizacional do vínculo empregatício atual ou do último vínculo de trabalho:</b>	<b>%</b>
Clã	Enfatizamos o trabalho em equipe, envolvimento dos funcionários, capacitação, coesão, cooperação, participação e lealdade, favorecendo a cooperação, confiança mútua, espírito de equipe, aprendizagem, trabalho gratificante, desenvolvimento de recursos humanos e confiança no potencial humano.	19,40%
Adhocracia	Somos uma organização competitiva e orientada para objetivos, com foco em produtividade, lucratividade, participação de mercado e penetração e ganhos, enfatizando as regras de decisão, indicadores de desempenho, responsabilidades individuais e coletivas, reforço, produção e cumprimento de metas e objetivos.	1,49%
Mercado	Somos uma organização dinâmica, empreendedora, criativa e que aprende. Promovemos a experimentação e a inovação, e recompensamos a aceitação e o compartilhamento de riscos. Nossos valores comuns são inovação, flexibilidade, adaptabilidade, risco, experimentação e iniciativa.	4,48%
Hierárquica	Somos uma organização formalizada e estruturada, que preza pela eficiência, confiabilidade, previsibilidade, estabilidade, continuidade e padronização, através do cumprimento de regras e regulamentos.	74,63%

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa de campo.

Um ponto interessante a ser ressaltado é que 75% da amostra indicou que a organização pública em que trabalha possui uma cultura voltada para a formalização e estruturação, voltada para eficiência, confiabilidade, previsibilidade, estabilidade,

continuidade e padronização. Apesar do cumprimento de regras e regulamentos é possível identificar que grande parte dos respondentes afirmam conseguir converter o conhecimento, fazendo com que o mesmo seja combinado e internalizado.

### 5.3 ANÁLISE DO MODELO EMPÍRICO

#### 5.3.1. Modelo de Mensuração

Com relação à análise do modelo de mensuração, o modelo proposto é reflexivo e, para sua validação, deve ser verificada: a confiabilidade e consistência interna, por meio da análise dos indicadores Alfa de *Crombach* (CA) e Confiabilidade Composta (CC); validade convergente, por meio dos *outer loadings* e *Average Variance Extract* (AVE); e validade discriminante, por meio do Fornell Larcker e HTMT (HAIR et al., 2020; 2019). Conforme mostrado na Tabela 8, os valores de CA variam de 0,862 a 0,906 e os valores de CR variam de 0,899 a 0,930. Todos os valores de CA e CR estão acima do valor mínimo de 0,70 (HAIR et al., 2017).

Tabela 8 - Resultados de validade convergente e confiabilidade

Constructo	Variável Latente	Outer Loading	CA	CR	AVE	R2
Aprendizagem Organizacional	APRO1	0.799	0.873	0.913	0.724	0.167
	APRO2	0.834				
	APRO3	0.909				
	APRO4	0.857				
Aquisição dos Conhecimentos	AQUI1	0.823	0.905	0.930	0.726	0.595
	AQUI2	0.898				
	AQUI3	0.807				
	AQUI4	0.822				
	AQUI5	0.905				
Conversão do Conhecimento	CONV1	0.473	0.870	0.899	0.533	0.292
	CONV2	0.629				
	CONV3	0.706				
	CONV4	0.813				

	CONV5	0.751				
	CONV6	0.781				
	CONV7	0.845				
	CONV8	0.774				
<hr/>						
	DETR1	0.859				
	DETR2	0.911				
	DETR3	0.793				
	DETR4	0.908				
Desempenho no Trabalho	DETR5	0.789	0.906	0.930	0.728	0.496
<hr/>						
	VALP1	0.858				
	VALP2	0.828				
	VALP3	0.868				
Valor Percebido dos Conhecimentos	VALP4	0.807	0.862	0.906	0.707	-

Fonte: Autoria própria (2021).

A avaliação da validade convergente dos constructos reflexivos engloba os *outer loadings* das variáveis latentes, que devem ser superiores a 0,7, sua significância estatística e a variância média extraída (AVE) (HAIR et al., 2017; 2020). A validade convergente é confirmada pela Variância Extraída Média (AVE), que deve ser superior 0,5 (HAIR et al., 2020). *Outer loadings* com valores entre 0,4 e 0,7 são admissíveis desde que o AVE do constructo seja maior que 0,5 (HAIR et al., 2017). Nesse sentido, os dados da Tabela 8 mostram que, com exceção dos itens CONV 1 e CONV 2, todos os valores de *outer loadings* estão acima de 0,7, estes itens foram mantidos porque são importantes para o constructo e porque todos os valores de AVE estão acima de 0,5.

Para assegurar a validade discriminante, no critério de *Fornell-Larcker*, a raiz quadrada dos valores de AVE de cada constructo deve ser maior do que a correlação com quaisquer outros constructos (HAIR et al., 2017). O critério HTMT indica como valor máximo das correlações 0,90 para que haja validade discriminante (HAIR et al., 2017; 2020). Os resultados de *Fornell-Larcker* e HTMT são apresentados nas Tabelas 9 e 10, respectivamente, que garantem a validade convergente no modelo de mensuração.

Tabela 9 - Resultados do *Fornell-Larcker*

<b>Constructos</b>	<b>APRO</b>	<b>AQUI</b>	<b>CONV</b>	<b>DETR</b>	<b>VALP</b>
Aprendizagem Organizacional (APRO)	<b>0.851</b>				
Aquisição dos Conhecimentos (AQUI)	0.336	<b>0.852</b>			
Conversão do Conhecimento (CONV)	0.409	0.540	<b>0.730</b>		
Desempenho no Trabalho (DETR)	0.571	0.700	0.610	<b>0.853</b>	
Valor Percebido dos Conhecimentos (VALP)	0.324	0.771	0.552	0.649	<b>0.841</b>

Fonte: Autoria própria (2021).

Tabela 10 - Resultados do HTMT

<b>Constructos</b>	<b>APRO</b>	<b>AQUI</b>	<b>CONV</b>	<b>DETR</b>	<b>VALP</b>
Aprendizagem Organizacional					
Aquisição dos Conhecimentos	0.371				
Conversão do Conhecimento	0.447	0.595			
Desempenho no Trabalho	0.625	0.769	0.682		
Valor Percebido dos Conhecimentos	0.360	0.870	0.622	0.728	

Fonte: Autoria própria (2021).

### 5.3.2. Modelo Estrutural

O primeiro passo da análise do modelo estrutural é a avaliação dos modelos do VIF interno para verificar a colinearidade do modelo (HAIR et al., 2017), todos os valores são menores que 5,0 (Tabela 9). Outros resultados da avaliação do modelo estrutural estão relacionados à significância e relevância para os Coeficientes de Caminho ( $\beta$ ), obtidos pelo procedimento de *bootstrapping* (5000 subamostras), e às capacidades preditivas do modelo, observando os coeficientes de determinação ( $R^2$ ), tamanho do efeito ( $f^2$ ) e relevância preditiva (HAIR et al., 2017; 2020). A Tabela 11 mostra os resultados do teste de hipóteses.



Tabela 11 - Teste de hipóteses (*Bootstrapping* - 5000 subamostras)

Hipóteses	VIF	f2	Coef. De Caminhos ( $\beta$ )	Desvio Padrão	p-valor	Resultados
Aprendizagem Organizacional -> Desempenho no Trabalho	1,2	0,24	0,38	0,10	0	Suportada
Aquisição dos Conhecimentos -> Conversão do Conhecimento	1	0,41	0,54	0,07	0	Suportada
Conversão do Conhecimento -> Aprendizagem Organizacional	1	0,20	0,41	0,09	0	Suportada
Conversão do Conhecimento -> Desempenho no Trabalho	1,2	0,34	0,45	0,10	0	Suportada
Valor Percebido dos Conhecimentos -> Aquisição dos Conhecimentos	1	1,47	0,77	0,04	0	Suportada
Conversão do Conhecimento -> Aprendizagem Organizacional -> Desempenho no Trabalho*	-0,158		0,16	0,06	0,006	Suportada
Conversão do Conhecimento -> Desempenho no Trabalho**	-	-	0,61	0,09	0	Suportada

\*Efeito indireto

\*\*Efeito total

Fonte: Autoria própria (2021).

Os resultados mostram que há impactos positivos e estatisticamente significativos entre Valor Percebido dos Conhecimentos e Aquisição dos Conhecimentos ( $\beta = 0,77$ ; p-valor =  $<0,001$ ). Isso mostra que quanto mais o egresso do Mestrado Profissional identifica valor nos conhecimentos adquiridos no curso para o seu trabalho, maior é a percepção de que eles serão utilizados no trabalho.

A Aquisição dos Conhecimentos impacta positivamente na Conversão do Conhecimento ( $\beta = 0,54$ ; p-valor =  $<0,001$ ), aumentando a habilidade de interação entre o Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.

A Conversão do conhecimento está relacionada com a Aprendizagem Organizacional ( $\beta = 0,20$ ; p-valor =  $<0,001$ ), no sentido de tornar o ambiente de trabalho mais propício à aprendizagem. Há evidências estatísticas que suportam que a Conversão do Conhecimento também está positivamente relacionada com o Desempenho no Trabalho ( $\beta = 0,45$ ; valor p =  $<0,001$ ), mostrando que os conhecimentos adquiridos no Mestrado Profissional conseguiram se tornar

conhecimentos e forma aplicados, gerando melhorias efetivas no ambiente de trabalho, como diminuição de erros e cumprimento de metas.

A Aprendizagem Organizacional também impacta direta e positivamente o Desempenho no Trabalho ( $\beta = 0,38$ ; valor  $p = <0,001$ ). No modelo proposto, A Aprendizagem Organizacional medeia a relação entre Conversão do Conhecimento e Desempenho no Trabalho. Assim, os efeitos indiretos mostram que há uma mediação complementar, os efeitos indiretos e diretos são significativos e têm a mesma direção, aumentando o efeito da Conversão do Conhecimento no Desempenho do Trabalho, mediado pela Aprendizagem Organizacional.

A importância de cada constructo exógeno nos constructos endógenos é medida pelo tamanho do efeito  $f^2$ . As diretrizes para avaliar  $f^2$  são que os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 representam efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente (COHEN, 1988). Os valores de  $f^2$  reforçam que Tabela 11 mostra que Valor Percebido dos Conhecimentos tem um alto impacto na Aquisição dos Conhecimentos ( $f^2 = 1,47$ ), e Aquisição dos Conhecimentos também tem um grande efeito na Conversão do Conhecimento ( $f^2 = 0,41$ ), assim como a Conversão impacta substancialmente o Desempenho no Trabalho ( $f^2 = 0,34$ ).

O poder preditivo do modelo é medido pelos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) e valores de superiores a 0,26 são considerados altos nas ciências sociais (COHEN, 1988; HAIR et al., 2017).

A Tabela 8 mostra que, neste estudo, a variância da Aquisição do conhecimento ( $R^2 = 0,595$ ) é altamente explicada pelos constructos endógenos, assim como do Desempenho no Trabalho ( $R^2 = 0,496$ ) e um efeito preditivo ligeiramente menor é observado para a Conversão do Conhecimento ( $R^2 = 0,292$ ).

O poder preditivo do modelo é relativamente baixo para Aprendizagem Organizacional ( $R^2 = 0,167$ ), isso é explicado porque podem haver diversos outros constructos que explicam o comportamento deste constructo que não foram previstos neste modelo. Para avaliar o poder preditivo do modelo estatístico, seguimos as etapas propostas por Shmueli et al. (2019).

Os valores do  $Q^2_{predict}$  foram maiores que 0, e os valores gerados pela análise PLS-SEM são menores do que os valores gerados pelo modelo de regressão linear usando o *mean absolute error* (MAE) para a maioria (70%) dos indicadores. Isso sugere que o modelo tem poder preditivo médio (SHMUELI et al., 2019).

### 5.3.3. Análise entre Grupos

Para a verificação se havia diferenças considerando algumas características dos entrevistados, foi considerada que a principal variável que poderia causar heterogeneidade na amostra seria tempo de trabalho na ocupação atual. Essa variável foi considerada binária (até 10 anos de trabalho na ocupação atual, mais de 10 anos). Essa variável se mostrou similar à uma separação por idade dos participantes da pesquisa, separando-os em respondentes de até 40 anos e mais de 40 anos. Portanto, o mesmo grupo que trabalha há até 10 anos na instituição pública também tem menos de 40 anos de idade. A separação ocorreu em dois grupos para permitir uma análise comparativa, dado que a separação em mais grupos prejudicaria o poder do teste estatístico por ter amostras muito pequenas para cada grupo.

Os resultados do efeito moderador tempo de trabalho na ocupação atual foram analisados para todas as relações do modelo, por meio de análise multigrupo, conforme indicado por Sarstedt et al. (2011) e Hair et al. (2017). Premissas da análise multigrupo são a invariância de configuração (garantida pelo mesmo instrumento e análise dos dados) e pela invariância composicional, garantida pelo teste MICOM (HAIR et al., 2018). O teste MICOM foi realizado e há invariância composicional e similaridade de construtos entre os grupos. A permutação foi o teste multigrupo utilizado (HAIR et al., 2018).

Tabela 12 - Diferença entre grupos (Permutação)

Hipóteses	Coef. Caminhos (β) Grupo 1	Coef. Caminhos (β) Grupo 2	p-valor da permutação	Diferença
Aprendizagem Organizacional -> Desempenho no Trabalho	0,34	0,40	0,823	Não suportada
Aquisição dos Conhecimentos -> Conversão do Conhecimento	0,61	0,50	0,445	Não suportada
Conversão do Conhecimento -> Aprendizagem Organizacional	0,61	0,17	0,015	Suportada
Conversão do Conhecimento -> Desempenho no Trabalho	0,49	0,44	0,877	Não suportada
Valor Percebido dos Conhecimentos -> Aquisição dos Conhecimentos	0,83	0,63	0,031	Suportada

Grupo 1 (n=37) - Até 10 anos na ocupação atual  
 Grupo 2 (n=30) - Mais de 10 anos na ocupação atual

Fonte: Autoria própria (2021).

A análise multigrupo mostra que as relações entre Conversão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, e entre Valor Percebido dos Conhecimentos e Aquisição dos Conhecimentos são maiores para os colaboradores com menor tempo de instituição e menor idade. Portanto, pessoas que trabalham a menos tempo nos seus cargos percebem maior aplicação dos conhecimentos em seu trabalho e tem uma percepção maior do impacto da conversão do conhecimento na aprendizagem.

A análise multigrupo também foi aplicada para verificar se diferentes tipos de cultura possuem diferentes impactos nas relações do modelo. Porém, mais de 76% da amostra considerou a cultura da organização como hierárquica, o que impossibilitou uma comparação entre grupos, uma vez que os demais grupos ficaram pequenos para a aplicação do teste estatístico.

Apesar da análise multigrupo não ter sido viável, é possível aferir que as instituições públicas com cultura hierárquica, dado que é a maior parte da amostra, sustentam as relações propostas entre os constructos valor, aquisição, conversão do conhecimento, aprendizagem organizacional e desempenho no trabalho. Isso evidencia que a formalização e estruturação associadas à cultura hierárquica permite que os conhecimentos sejam aplicados, fortalece a aprendizagem organizacional e percebe os impactos no desempenho do trabalho.

## 6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo investigar fatores da GC que podem ter influência com relação à aplicação de conhecimentos no desempenho no trabalho. Para isso, foi proposto um modelo composto por constructos identificados na RBS realizada na pesquisa, que teve como foco buscar na literatura modelos de GC voltados, principalmente, às organizações públicas, além de fatores relacionados à aprendizagem organizacional e ao desempenho no trabalho.

Por meio da RBS, foram identificados diversos estudos e modelos de aplicação da GC, contemplando questões sobre o desempenho no trabalho e voltados, principalmente, às organizações públicas. Estes estudos serviram como base para proposição do modelo conceitual, identificando os principais constructos e suas relações para atender aos objetivos da pesquisa.

Dessa forma, o modelo proposto na pesquisa foi composto por cinco constructos e considerou a análise da percepção dos participantes sobre a compatibilidade do valor percebido do conhecimento com a aquisição do conhecimento, na sequência a relação entre a aquisição do conhecimento sobre a conversão do conhecimento, e através da conversão do conhecimento, as influências sobre a aprendizagem organizacional e o desempenho no trabalho.

As relações propostas no modelo foram testadas através de uma pesquisa *survey* utilizando o instrumento de coleta de dados questionário, que foi aplicado junto aos egressos do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, com base nos aprendizados adquiridos nas disciplinas ofertadas e na condução da dissertação, obtendo uma taxa de retorno de 49,3%.

Na análise descritiva dos dados, percebe-se que grande parte do público da pesquisa pertence ao sexo feminino, através da representação de 61,2% da amostra. Também foi evidenciado que 86,6% dos respondentes possuem, além do Mestrado Profissional, também um curso de especialização, e que 85,1% dos participantes que possuem vinculação de trabalho em instituições de ensino superior.

Após análise dos dados com a utilização da técnica PLS-SEM, o modelo foi mensurado e foram validadas as relações entre Valor Percebido dos Conhecimentos e Aquisição do Conhecimento, e entre Conversão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional.

Portanto, o Valor Percebido do conhecimento influenciou positivamente a aquisição de conhecimento, demonstrando que, conforme indicado por Pacharapha e Ratcham (2012), uma vez identificado que o conhecimento é compatível com o contexto e com o conhecimento anterior e experiências já adquiridos no trabalho, há maior predisposição à aquisição do mesmo. Portanto, os resultados deste estudo fornecem evidências de que o valor do conteúdo do conhecimento desempenha um papel fundamental na aquisição de conhecimento individual, alinhados com o estudo de Pacharapha e Ratcham (2012).

Adicionalmente, a Aquisição do Conhecimento pode facilitar a Conversão de Conhecimento através dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, por meio do modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1995) sobre a criação de conhecimento na organização. A confirmação da relação comprova a influência de que o processo de Aquisição do Conhecimento pode facilitar a conversão e aplicação de conhecimentos na organização (NGAH; TAI; BONTIS, 2016).

A Conversão do Conhecimento também influenciou positivamente a Aprendizagem Organizacional e o Desempenho no Trabalho. A influência da Aprendizagem Organizacional está alinhada com a afirmação de de Isika, Ismail e Khan (2013), de que o conhecimento pode ser convertido em um formato que possa ser facilmente compreendido e utilizado por outros dentro da organização (ISIKA; ISMAIL; KHAN, 2013). Os resultados também estão de acordo com os estudos de Ramíres, Morales e Rojas (2011) e confirmam que os quatro modos de conversão do conhecimento afetam direta e indiretamente a Aprendizagem Organizacional através da criação de conhecimento na organização (RAMÍRES; MORALES; ROJAS, 2011). Os resultados demonstram que além de ser convertido para o indivíduo, os conhecimentos nas organizações públicas estão sendo incorporados e compartilhados na organização como um todo, fortalecendo a Aprendizagem Organizacional.

Além disso, reforça que o fornecimento de conhecimento ao trabalhador por meio de práticas de gerenciamento do conhecimento pode melhorar o seu desempenho na tarefa, e em concordância com trabalhos anteriores (e.g., RAZZAQ, 2019). Os resultados reforçam estudos anteriores, como de Ugwu (2018), que também identificou que todas as atividades específicas de GC, da aquisição à aplicação de

conhecimentos, possuem uma significativa associação com o desempenho no trabalho.

Com relação à constatação de influência positiva entre Aprendizagem Organizacional e Desempenho no Trabalho, evidenciado pelos resultados empíricos deste estudo, de acordo com Ugwu (2018), o ambiente de aprendizagem é crucial no processo GC das organizações porque não apenas encoraja o estabelecimento de comunidades de prática, mas também garante que as lições aprendidas sejam efetivamente utilizadas para o alcance dos resultados organizacionais, além de melhorar o desempenho no trabalho.

Outro resultados relevante, foi o de que por meio de uma análise multigrupo considerando o tempo de trabalho do respondente na organização pública, sendo (1) até 10 anos ou (2) mais de 10 anos na instituição a que estão vinculados, foi evidenciado que as relações entre Conversão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, e entre Valor Percebido dos Conhecimentos e Aquisição dos Conhecimentos são maiores para os colaboradores com menor tempo de instituição e menor idade, identificando uma maior aplicação dos conhecimentos e uma percepção maior do impacto da conversão de conhecimento e na aprendizagem organizacional por parte das pessoas que trabalham há menos de 10 anos na mesma instituição. Para Desouza et al. (2006), o valor de uma fonte de conhecimento e conteúdo de conhecimento são diferentes para aqueles que são especialistas ou novatos em um domínio de conhecimento específico.

Com relação à constatação de maior impacto na aplicação de conhecimentos por parte de pessoas vinculadas à menos de 10 anos na mesma instituição, conforme indicado por Pacharapha e Ractham (2012), uma vez que a influência dos sinais de valor é diferente para especialistas e novatos, há indícios de que a gestão utilize técnicas diferentes para melhorar a aquisição de conhecimento nestes grupos diferentes.

O estudo foca na GC em Universidade públicas brasileiras, com a aplicação do conhecimento adquirido no curso de Mestrado do PPGGOSP e o impacto deste no trabalho. As evidências permitem resultados importantes no âmbito do Mestrado Profissional, de que os conhecimentos adquiridos no PPGGOSP são percebidos como valorosos por grande parte da amostra investigada. Os conhecimentos adquiridos também foram convertidos, possibilitando a criação e aplicação do conhecimento no trabalho dos servidores públicos. Estes conhecimentos promoveram a Aprendizagem

Organizacional, reforçando toda a estrutura de aprendizagem da organização e universidade pública.

Com isso, foi constatado que os propósitos do documento de área da CAPES a que pertence o Programa de Pós-Graduação estudado, que compreende a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, estão alinhados aos resultados desta pesquisa, através da capacitação dos profissionais que, diante dos conhecimentos provenientes da prática profissional, demonstraram a obtenção de conhecimentos importantes para a proposição de melhorias nos processos de trabalho, possibilitando a agregação de conhecimentos relevantes para aplicação prática, o que proporciona aumento em seus desempenhos.

## 6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

O estudo empírico conduzido com egressos de um Programa de Mestrado Profissional permitiu a confirmação de relações importantes para a GC no âmbito das organizações públicas, mais especificamente, de Universidades públicas brasileiras. Estas confirmações permitiram que lacunas no conhecimento fossem preenchidas, de forma a evidenciar relações antes pouco demonstradas no contexto das organizações e Universidades públicas.

O estudo permitiu confirmar premissas de que a aquisição do conhecimento por um indivíduo em organizações públicas varia de acordo com a utilidade e valor percebidos, como salientado por estudos anteriores (e.g., KANG; KIM; CHANG, 2008; PACHARAPHA; RATCHAM, 2012). A aquisição do conhecimento, que está associada com maior compreensão dos métodos e procedimentos que auxiliam na execução do trabalho afeta a criação e aplicação do conhecimento, ou seja, está positivamente relacionada com a espiral SECI, como já argumentado por Von Krogh; Nonaka; Aben (2001). A conversão do conhecimento reforça o ambiente de aprendizagem organizacional, como previsto em estudos anteriores (e.g., ISIKA; ISMAIL; KHAN, 2013; RAMÍRES; MORALES; ROJAS, 2011), permitindo que toda a organização usufrua dos benefícios de novos conhecimentos adquiridos. A aplicação do conhecimento afeta o desempenho no trabalho, gerando impactos positivos de desempenho, comprovando visões de estudos anteriores (e.g., TSOUKAS, 2009; ADEINAT; ABDULFATAH, 2019).



Do ponto de vista gerencial, os resultados auxiliam gestores públicos na tomada de decisão. Isso ocorre porque os resultados empíricos evidenciam que ao propor treinamentos ou capacitação aos servidores públicos, estes devem ser consultados para saber quais conhecimentos são importantes e valiosos para os mesmos. O gestor público deve reforçar um ambiente de aprendizagem organizacional para que o conhecimento do indivíduo seja compartilhado com colegas da mesma ou de outras instituições. A conversão e o compartilhamento permitirão que o conhecimento seja aplicado em tarefas diárias, melhorando o desempenho do trabalho. Portanto, o estudo pode servir como base e orientações para a prática à gestores que tenham interesse em analisar os fatores que contribuem para que o conhecimento adquirido pela equipe seja aplicado dentro das organizações.

O gestor público também se beneficia dos resultados deste trabalho ao identificar que o Mestrado Profissional em Gestão é uma importante fonte de conhecimento, uma vez que permite que o servidor público se especialize em um tema de interesse, não se distanciando dos conhecimentos importantes para serem adquiridos, aqueles que fortalecem a compreensão sobre as atividades sob responsabilidade destes servidores.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Através da busca na literatura de estudos e modelos voltados à GC, foram identificados poucos voltados à percepção de egressos, considerando especificamente os processos GC e desempenho no trabalho. O mesmo ocorreu com estudos no contexto de organizações públicas considerando as relações de antecedentes e consequentes da conversão do conhecimento. Portanto, para pesquisas futuras, sugere-se aprimorar o modelo e constructos propostos ou até mesmo da replicação desta pesquisa em outros públicos de participantes, possibilitando comparações entre países e instituições públicas.

O *survey* realizado foi uma pesquisa *cross-section* com uma população alvo bem delimitada, egressos de um Programa de Mestrado Profissional. Dessa forma, há limitações do recorte temporal da pesquisa, sendo observado um único ponto no tempo. Estudos longitudinais são sugeridos para pesquisa futura, o que permitirá um acompanhamento ao longo do tempo da aplicação do conhecimento adquirido. A

população e amostras de um único Programa de Mestrado pode ser um limitante para conclusões mais generalistas, portanto, indica-se a aplicação em uma gama maior de respondentes, permitindo comparações.

Como limitações deste estudo, pode-se considerar que questões relacionadas à cultura organizacional foram identificadas na RBS do estudo com relevantes influências ao processo de GC, porém não foi possível comparação desta variável condicionante nesta pesquisa empírica devido à indicação de grande parte dos participantes a um único tipo de cultura. Isso pode ser decorrência dos respondentes trabalharem em instituições públicas, mais especificamente, universidades. Portanto, sugere-se que estudos posteriores sejam aplicados em outros contextos de participantes, permitindo a utilização de associações da cultura organizacional para constatar se há influência na aplicação de conhecimentos obtidos.

## REFERÊNCIAS

ABDELLATIF, M.; ASMA, K. A New Model for the Impact of Knowledge Management on University Performance: Empirical Study Based on Student Opinions, **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 18, n. 3, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.1142/S0219649219500291>>. Acesso em 11 nov. 2019.

ADEINAT, I. M; ABDULFATAH, F. H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 49, n. 1, p.35-53, 2019. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0041>>. Acesso em: 06 jan. 2020.

ANDRADE, E.; ALVES NASCIMENTO, L.; ANDRADE, E.; BOTTINO, M.; AMARAL, S. Aplicação de conhecimento adquirido em programas de capacitação: avaliando um Ifet. Conference: **EMEPRO 2017**, 2017. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/315806931\\_Aplicacao\\_de\\_conhecimento\\_adquirido\\_em\\_programas\\_de\\_capacitacao\\_avaliando\\_um\\_ifet](https://www.researchgate.net/publication/315806931_Aplicacao_de_conhecimento_adquirido_em_programas_de_capacitacao_avaliando_um_ifet)>. Acesso em: 08 nov. 2019.

ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. **Cogent Business & Management**, v. 3, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>> . Acesso em 13 jan. 2020.

AVARISTO, J. A. C. **O desenvolvimento de competências profissionais:** Um levantamento com os egressos de um curso de Mestrado Profissional do campo de públicas. 2019. 105f. Mestrado Profissional (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 19 mar. 2019.

AYODELE, F. O.; YAO, L.; HARON, H. B. University Knowledge Management: Proposal for Broaden Integrative Perspective. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 885-890, 2018. Disponível em: < <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649218500326>>. Acesso em: 17 dez. 2021.

BHATT, G. D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. **Journal of Knowledge Management**, v.5, n.1, p.68-75, 2001. Disponível em: <[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270110384419/full/html?casa\\_token=pOc8Wn4RTM4AAAAA:Gxfy4YS2Bs-4VVViArP7xTHBjR09rGX45uOl8Sd8o8uAguRCut6wtlp5D7KFnw8kyXGTNsRQozwCB TJ\\_EJSdRUHQTK7ne1JYqBCKodR16NQ2c\\_ik53Y8h](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270110384419/full/html?casa_token=pOc8Wn4RTM4AAAAA:Gxfy4YS2Bs-4VVViArP7xTHBjR09rGX45uOl8Sd8o8uAguRCut6wtlp5D7KFnw8kyXGTNsRQozwCB TJ_EJSdRUHQTK7ne1JYqBCKodR16NQ2c_ik53Y8h)>. Acesso em: 26 jun. 2020.

BHATTI, M.A., BATTOUR, M.M, & ISMAIL, A.R. Expatriates adjustment and job performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 7, 2013. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/263368753\\_Expatriates\\_adjustment\\_and\\_j](https://www.researchgate.net/publication/263368753_Expatriates_adjustment_and_j)

ob\_performance\_An\_examination\_of\_individual\_and\_organizational\_factors>. Acesso em: 25 jun. 2020.

BLACKLER, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 1021–1046., 1995. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069501600605>>. Acesso em: 16 dez 2021.

BOCK G.W., ZMUD, R.W., KIM, Y.G., LEE, J.N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate', **MIS Quarterly**, v.. 29, n.. 1, p. 87-111, 2005. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/25148669>>. Acesso em: 17 jan. 2021.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. M., Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, 1993. **Psychology Faculty Publications 1111**. Disponível em: <[https://scholarcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1111](https://scholarcommons.usf.edu/psy_facpub/1111)>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BORMAN, W. C; MOTOWIDLO S. J. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997. Disponível em: <[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)>. Acesso em 20 jun. 2020.

BRIX, Jacob. Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. **Scandinavian Journal of Management**, v.33, n.2, p.113–127, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522116302470>. Acesso em: 13 out. 2021.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAPES. Documento de área. **Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Disponível em: <<https://capes.gov.br/avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao/74-dav/caa2/4649-administracao-ciencias-contabeis-e-turismo>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

CASTANEDA, D. I., FERNÁNDEZ RÍOS, M., DURÁN, W. F. Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. **Knowledge Management & E-Learning**, v.8, n.2, p.372–386, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.34105/j.kmel.2016.08.024>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

CHAARANI, H., ABIAD, Z. Knowledge Management and Job Performance: The Case of Lebanese Banking Sector. **International Review of Management and Marketing**, v.10, n.1, p.91-98, 2020. Disponível em: <<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/9225/pdf>>. Acesso em: 18 out. 2021.

CHONG, S.C., SALLEH, K., AHMAD, S.N.O.SHARIFUDDIN, S.S.O. KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. **Journal of Knowledge Management**, v.15, n.3, p.497–512, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673271111137457>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

COHEN, J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2. ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

DAVENPORT, T. H.. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.

EISENHARDT, K., MARTIN, J. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v.21, n.10-11, p.1105-1121, 2000. Disponível em: <[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)>. Acesso em: 05. out. 2021.

FAUZI, M. A.; TAN, C. N. L.; THURASAMY, R.; OJO, A. O. Evaluating academics knowledge sharing intentions in Malaysian public universities. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, v. 24, n. 1, p.123-143, apr. 2019. Disponível em: <<https://mjlis.um.edu.my/article/view/17562>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N. Dos; MITIDIARI, T. da C.. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006. 196 p.

FORD, D. P.; STAPLES, D.S. Perceived value of knowledge: the potential informer's perception. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 4, n. 1, jan. 2006, p. 3–16. Disponível em: <[https://orsociety.tandfonline.com/doi/full/10.1057/palgrave.kmrp.8500079?casa\\_token=T5Vttm50TeoAAAAA%3A\\_BHtjOLR0vmnsn9DbcoYHXs3HcXAk\\_OSk1J1cjRrA3WEnyWSIZ8AX7N7RtTvLuyVEhv5GEGpD0Xm-7k#.XvniPihKjIU](https://orsociety.tandfonline.com/doi/full/10.1057/palgrave.kmrp.8500079?casa_token=T5Vttm50TeoAAAAA%3A_BHtjOLR0vmnsn9DbcoYHXs3HcXAk_OSk1J1cjRrA3WEnyWSIZ8AX7N7RtTvLuyVEhv5GEGpD0Xm-7k#.XvniPihKjIU)>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, fev. 2002, p. 152-194. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570210414310/full/html>>. Acesso em: 28 set. 2019.

GANAPATHY, S, ZULKEFLI, M. AHMAD, K. Investigating Factors Affecting Knowledge Management Practices in Public Sectors, **International Journal of Advanced Computer Science and Applications(IJACSA)**, v. 10, n. 11, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0101128>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

GUBIANI, J. S., MORALES, A. B. T., SELIG, P. M., ROCHA, F. B. A transferência para o mercado do conhecimento produzido na pesquisa acadêmica. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [s.l.], nov. 2013, p.114-124. **Servico Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC**. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450812011.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2019.

HAIR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLSSEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HAIR JR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2017.

HAIR, J. F., RISCHER, J. J., SARSTEDT, M., RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM, **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2–24, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-11-2018-0203/full/html>>. Acesso em 01 jul. 2021.J

HAIR, J. F.; HOWARD, M. C.; NITZL, C.. Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal Of Business Research*, [S.L.], v. 109, p. 101-110, mar. 2020. **Elsevier BV**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>>. Acesso em 13 out. 2021.

ISIKA, N.U., ISMAIL, M.A., KHAN, A.F.A. Knowledge sharing behaviour of postgraduate students in University of Malaya. **The Electronic Library**, v. 31, n. 6, 2013, p. 713–726. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/el-02-2012-0021>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

ISLAM, M. A., AGARWAL, N. K., IKEDA, M. Effect of knowledge management on service innovation in academic libraries. **IFLA Journal**, v. 43, n. 3, p. 266–281, jun. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0340035217710538>>. Acesso em: 04 abr. 2020.

KANG Y-J., KIM S-E. E CHANG G-W. The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea, **International Journal of Public Administration**, v. 31, n.14, p. 1548-1568, dez. 2008 Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900690802243607>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

KIANTO, A., VANHALA, M., HEILMANN, P. The impact of knowledge management on job satisfaction. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, jul. 2016, p. 621–636. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2015-0398/full/html?fullSc=1>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

KOCK, N, Common method bias in PLS-SEM: A full colinearity assessment approach, **International Journal of e-Collaboration (ijec)**, v. 11, p. 1-10, 2015.

KUMAR, M., PAUL, J., MISRA, M., ROMANELLO, R.. The creation and development of learning organizations: a review. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 10, p. 2540-2566, mar. 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/PPGEEs/Desktop/10-1108\_JKM-10-2020-0795.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2021.

LYLES, M. A. Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. *European Management Journal*, v.32, n.1, p.132–136,

2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.003>>. Acesso em: 01 out. 2021.

LYRA, S. A. R.. **Percepção dos servidores técnico- administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina e egressos do Mestrado Profissional em Administração Universitária acerca do impacto do curso em seu desempenho profissional**. 2017. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MANZATO, A. J., SANTOS, A. B. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Disponível em: <[http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino\\_2012\\_1/ELABORACAO\\_QUESTIONARIOS\\_PESQUISA\\_QUANTITATIVA.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf)>. Acesso em: 25/05/2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTENS, C. D. P., PEDRON, C. D. A disseminação da produção técnica/tecnológica gerada em Programas stricto sensu profissionais. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [s.l.], v. 7, n. 1, jan, 2019, p.1-4. Disponível em: <<http://web-ebshost.ez31.periodicos.capes.gov.br/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=6faed1d9-e6fc-4eff-9717-765f271370a7%40sdc-v-sessmgr01>>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MASSINGHAM, P. Knowledge Sharing: What Works and What Doesn't Work: A Critical Systems Thinking Perspective. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, n. 3, ago. 2014, p. 197–228. Disponível em: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-014-9330-3#citeas>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

Mestrado profissional. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 1, n. 2, ago. 1997, p.145-152. **FapUNIFESP (SciELO)**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65511997000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65511997000200008)>. Acesso em: 11 nov. 2019.

MONAVVARIAN, A.;KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems** , v. 37, 2007, p. 348 – 367. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03055720710825654>. Acesso em: 25 mai. 2020.

MOORE, G. C., BENBASAT, I. Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. **Information Systems Research**, v. 2, n. 3, set, 1991, p. 192–222. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/isre.2.3.192>>. Acesso em: 10 mai. 2020.

NAKASH, M., BOUHNİK, D. Challenges of justification of investment in organizational knowledge management, **Knowledge Management Research & Practice**, nov. 2021. Disponível em: < : <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1999184>>. Acesso em: 10 dez 2021.

NGAH, R., TAI, T., BONTIS, N. Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 3, p.184–193, mai. 2016. Disponível em: < <https://doi.org/10.1002/kpm.1504>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

NEGRET, F. A identidade e a importância dos mestrados profissionais no Brasil e algumas considerações para a sua avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 5, n. 10, 11, 2008. Disponível em: < <http://ojs.rbpq.capes.gov.br/index.php/rbpq/article/view/152>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. O conceito de Ba: construindo uma base para a criação de conhecimento. **Califórnia Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus; 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2008.

NONAKA, I., VON KROGH, G. Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**, v.20, n.3, pp. 635-652, 2009.

OBESO, M., HERNÁNDEZ-LINARES, R., LÁPEZ-FERNÁNDEZ, M. C., SERRANO-BEDIA, A. M. Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. **Journal of Knowledge Management, ahead-of-print(ahead-of-print)**, 2020. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2019-0553/full/html>>. Acesso em: 10 out. 2021.

OLIVEIRA, B., ZAIDAN, S. A. produção de conhecimento aplicado como foco dos mestrados profissionais. **Alínea**, Campinas, 2019, p. 41-57. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/330398396\\_A\\_producao\\_de\\_conheciment\\_o\\_aplicado\\_como\\_foco\\_dos\\_mestrados\\_profissionais/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/330398396_A_producao_de_conheciment_o_aplicado_como_foco_dos_mestrados_profissionais/citation/download)>. Acesso em 11 mar. 2020.

PACHARAPHA, T., VATHANOPHAS R., V. Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source. **Journal of Knowledge Management**, v.16, n.5, 2012, p. 724–739. Disponível em: < [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211262772/full/html?casa\\_token=\\_qfUnZJsZFIAAAAA:VzVXnaLUoxP0V\\_RZsa4vprQNoqrve5g9AlsA7tetdh6W9kyh3qUHDeCgyurI3TxHjAtZUGRcXkG99v68XOesGaTLrsA52b7OecLpA02fIKTIXG9Xk3i](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211262772/full/html?casa_token=_qfUnZJsZFIAAAAA:VzVXnaLUoxP0V_RZsa4vprQNoqrve5g9AlsA7tetdh6W9kyh3qUHDeCgyurI3TxHjAtZUGRcXkG99v68XOesGaTLrsA52b7OecLpA02fIKTIXG9Xk3i)>. Acesso em: 13 mai. 2020.



PARK, T., JOY SAPLAN-CATCHAPERO, JAEGAL, D. (2012). Predicting Knowledge Sharing Intentions in the Public Sector: Comparing TAM with TPB. **International Review of Public Administration**, v.17, n.2, 2012, p. 93–120.

Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2012.10805229>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

PEE, L.G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, v.33, n.1, jan. 2016, p. 188-199. Disponível em: <[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1500074X?casa\\_token=8bNgarz4AgIAAAAA:OK5rxTyvrr1gdqtG7ynfoGfnY6Vjn70DYi4Q7-T\\_tJWxl70y1Qe4\\_E-imojVK\\_3ZtmtkfrBvzMo](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1500074X?casa_token=8bNgarz4AgIAAAAA:OK5rxTyvrr1gdqtG7ynfoGfnY6Vjn70DYi4Q7-T_tJWxl70y1Qe4_E-imojVK_3ZtmtkfrBvzMo)>. Acesso em: 28 mai. 2020.

PERKMANN, M., TARTARI, V., MCKELVEY, M., AUTIO, E., BROSTRÖM, A., D'ESTE, P., SOBRERO, M. Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. **Research Policy**, v. 42, n. 2, mar. 2013, p. 423–442. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733312002235>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y; PODSAKOFF, N. P.. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>>. Acesso em 01 set. 2021.

QUEIROZ, F. C. B. P., SILVA, H. de F. N., ALMEIDA, P. H. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, jan./mar. 2017, p. 133–150. Disponível em: < [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362017000100133&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362017000100133&script=sci_arttext)>. Acesso em: 21 fev. 2020.

QUELHAS, O. L. G.; FARIA FILHO, J. R. F.; FRANÇA, S. L. B. O mestrado profissional no contexto do sistema de pós-graduação brasileiro. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 2, n. 4, 2005, p. 11. Disponível em:

<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/82>. Acesso em: 21 jun. 2020.

RAMÍRES, MORALES., ROJAS. Knowledge creation, organizational learning and their effects on Organizational Performance. **Engineering Economics**, v. 22, n. 3, 2011, p. 309-318. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.521>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

RAZZAQ, S., SHUJAHAT, M., HUSSAIN, S., NAWAZ, F., WANG, M., ALI, M., TEHSEEN, S. Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 5, 2018, p. 923-947. Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2018-0079/full/html?af=R>>. Acesso em: 03 mai. 2020.

REYES, Y. E. F, GARCÍA, I. C., ; DONOSO. G.R. La generación de conocimiento en Trabajo Social: percepción de graduadas y graduados de dos programas de Magíster en Trabajo Social de Chile. **Cuadernos de Trabajo Social**, v.31, n. 2, 2018. Disponível em: <[https://doi.org/ doi:10.5209/cuts.54477](https://doi.org/doi:10.5209/cuts.54477)>. Acesso em: 21 dez. 2019.

SALAVATI, A; EBADI, S. A model for Application of Knowledge Management in Public Organizations in Iran, **International Journal of Industrial and Manufacturing Engineering**, v. 4, n. 6, 2010. Disponível em: <<https://zenodo.org/record/1076382>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

SALLEH, K. Knowledge sharing and knowledge management modelling in public sector accounting organisation: case evidence from Malaysia. **International Journal of Knowledge-Based Development**, v. 4, n. 4, p. 363, 2013. Disponível em: < <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2013.058528>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

SARSTEDT, M., HENSELER, J.; RINGLE, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing*, v. 22, p. 195–218, 2011. Disponível em: [doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000022012](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000022012). Acesso em: 10 ago 2021.

SCHLESINGER, C.et al. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008. 120 p.

SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., G. E SMITH, B. **The Dance of Change Doubleday**. Nova York, NY, 1999.

SENGE, P. **The fifth discipline**. New York: Doubleday, 1990.

SHMUELI, G., SARSTEDT, M., HAIR, J. F., CHEAH, J. H., TING, H., VAITHILINGAM, S.; RINGLE, C. M. Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, v. 53, n. 11, p. 2322–2347, 2019. Disponível em: [doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189](https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189). Acesso em: 20 jul 2021.

SILVA, Jônatas Rodrigues da. **A gestão do conhecimento nos processos do departamento de almoxarifado da UFSCar**. 2015. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/7250>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do conhecimento**. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008. 320 p.

TANGARAJA, G., MOHD RASDI, R., ISMAIL, M. and ABU SAMAH, B. Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service, **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 1, p. 121-140, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0449>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

THOMÉ, A. M. T, SCAVARDA, L. F., SCAVARDA, A. J. Conducting systematic literature review in operations management, **Production Planning & Control**, v. 27, n. 5, jan. 2016, p. 408-420. Disponível em: <[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2015.1129464?casa\\_token=2sMKGqMP9q8AAAAA%3AWTduFXZM-dTBfIsL-Blkpo7Z\\_gFgmx1dQWm7Q3pdiPCNVu8rjnOcwYhAcgjeSj8qLgV6R2BHjT3KY9E](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2015.1129464?casa_token=2sMKGqMP9q8AAAAA%3AWTduFXZM-dTBfIsL-Blkpo7Z_gFgmx1dQWm7Q3pdiPCNVu8rjnOcwYhAcgjeSj8qLgV6R2BHjT3KY9E)>. Acesso em: 20 set. 2019.

TRAN, H.Q., PHAM, N.T.B. Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: An empirical study in Vietnam, **The Learning Organization**, Vol. 26 No. 2, 2019, pp. 146-159. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0040>. Acesso em 20 dez. 2021.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v.14, n.3, 2003, p.207-22. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.00375>>. Acesso em: 18 nov. 2019.

TRINDADE, J. C. S.; PRIGENZI, L. S.. Instituições Universitárias e Produção do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 4, n. 16, 2002, p.9-14. Disponível em: <<file:///E:/Mestrado%20Profissional1/Projeto%20Melhorias/Instituições%20Unviersitárias%20e%20produção%20do%20Conhecimento.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

TSENG, Shu-Mei. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, 2020, p. 269–284. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011032409/full/html>>. Acesso em: 01 mar.2021.

TSOUKAS, H. A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, v. 20, n. 6, p. 941-957, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>>. Acesso em: 16 dez. 2021.

TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 11-25, 1996. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171104>>. Acesso em: 17 dez. 2021.

UGWU, C. I. Mediation effect of knowledge management on the relationship between transformational leadership and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 51, n. 4, mar. 2018, . Disponível em:

<<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0961000618763715>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

VAN DER HEIDE, S., VAN DER SIJDE, P., TERLOUW, C. Exploring Transnational University Cooperation in Knowledge Transfer. **Industry and Higher Education**, v. 24, n. 1, fev. 2010, p. 17–27. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.5367/000000010790877353>>. Acesso em 15 jan.2020.

VIANA, M. E. F. da S.. **Aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio dos trabalhos de dissertação desenvolvidos pelos servidores técnicos da UFPE nos cursos de mestrado profissional**. 2018. 195f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública Para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30650>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ABEN, M.; Making the most of your company's knowledge: a strategic framework; Long Range Planning, volume 34, p.421-439; 2001. Acesso em: 03 fev. 2021.

YANG, J., ROY, S., GOEL, V. Who engages in explicit knowledge creation after graduation? Evidence from the alumni impact survey of a large Canadian public university. **Studies in Higher Education**, mar. 2020, p. 1–15. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1732907>>. Acesso em 18 fev. 2020.

YOUTIE, J; SHAPIRA, P. Buiding na innovation hub: A case study of the transformation of university roles in regional technological and economic development. **Research Policy**, v. 37, n. 8, set. 2008, p. 1188-1204. Disponível: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733308000875>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

YUSOF, Z. M., ISMAIL, M. B., Ahmad, K., YUSOF, M. M. Knowledge sharing in the public sector in Malaysia. **Information Development**, v. 28, n. 1, p. 43–54, fev. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0266666911431475>>. Acesso em: 18 mar. 2020.

## APÊNDICE A – e-mail de apresentação do questionário

São Carlos, 18 de junho de 2021

Prezado(a) Egresso(a) do PPGGOSP/UFSCar:

Estou realizando uma pesquisa no desenvolvimento do projeto de dissertação do Mestrado Profissional sobre a percepção da aplicação dos conhecimentos obtidos no Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar (PPGGOSP) e as relações com o desempenho no trabalho, com o objetivo de avaliar a aplicação dos conhecimentos obtidos no trabalho, envolvendo questões relacionadas à aprendizagem organizacional. Dessa forma, gostaria de solicitar o seu auxílio respondendo às questões apresentadas neste instrumento, disponível no link: <https://forms.gle/pMp7s79iT4WwMkYQ8>

O questionário possui 31 questões, que são divididas em 5 seções, é anônimo e os dados são sigilosos, os quais serão utilizados para fins estatísticos. Nenhum respondente terá sua identificação associada a qualquer informação mencionada. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins desta pesquisa, seguindo todas as diretrizes éticas pertinentes. Para o cumprimento dos objetivos éticos de aplicação da pesquisa, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos (CEP) da UFSCar, através do CAAE: 35772020.7.0000.5504.

A duração máxima do tempo de resposta é de 10 minutos.

Desde já agradeço a sua participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Eliane Cristine Nucci Rodrigues

email: [eliane.rodrigues@ufscar.br](mailto:eliane.rodrigues@ufscar.br)

Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli (Orientadora)

email: [fabiane@dep.ufscar.br](mailto:fabiane@dep.ufscar.br)

## APÊNDICE B – e-mail de lembrete do questionário

São Carlos, 09 de julho de 2021

Prezado(a) Egresso(a) do PPGGOSP/UFSCar:

Peço a gentileza aos que ainda não responderam ao questionário, que auxiliem respondendo às questões para que tenhamos um número considerável de respondentes e assim, a pesquisa possa ser validada. A colaboração de vocês com certeza será muito importante.

O questionário está disponível no link: <https://forms.gle/pMp7s79iT4WwMkYQ8>

Aproveito para agradecer a todos que já responderam. Muito obrigada!!

Atenciosamente,

Eliane

## APÊNDICE C - Questionário

### Seção 1: Apresentação da pesquisa:

Eu, Eliane Cristine Nucci Rodrigues, discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP/UFSCar) gostaria de solicitar o seu auxílio para responder ao questionário referente à pesquisa que estou realizando sobre a percepção da aplicação dos conhecimentos obtidos no Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da UFSCar (PPGGOSP) e as relações com o desempenho no trabalho. A pesquisa está sob orientação da Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli.

O questionário possui 31 questões, que são divididas em 5 seções, é anônimo e os dados são sigilosos, os quais serão utilizados para fins estatísticos. A duração máxima do tempo de resposta é de 10 minutos.

Para o cumprimento dos objetivos éticos de aplicação da pesquisa, o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos (CEP) da UFSCar, através do CAAE: 35772020.7.0000.5504.

Desde já agradeço a sua participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

### Seção 2: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Seção 3: Caracterização do(a) Participante

Sexo: Feminino Masculino Outro
Idade: 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos > 60 anos
Tempo de trabalho na ocupação atual (em caso de aposentadoria, considerar o tempo total do último vínculo de trabalho): Até 5 anos 6 a 10 anos

11 a 15 anos 16 a 20 anos 21 anos ou mais
Além da titulação como Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, você possui alguma especialização lato sensu? Sim Não
Você é servidor ou trabalha em instituição pública de ensino superior? (em caso de aposentadoria, considerar o último vínculo de trabalho) Sim Não

De acordo com a sua percepção, responda às questões considerando os conhecimentos obtidos e desenvolvidos durante a realização das disciplinas e atividades, e do desenvolvimento da Dissertação no Mestrado Profissional (PPGGOSP/UFSCar):

Escala:

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

VALP1: Os conhecimentos obtidos são compatíveis e adaptáveis à prática da realização do meu trabalho

VALP2: Os conhecimentos obtidos são compatíveis com o contexto atual que vivencio no meu trabalho

VALP3: Os conhecimentos obtidos são compatíveis com a maneira na qual realizo o meu trabalho

VALP4: Os conhecimentos obtidos são compatíveis com o conhecimento anterior e experiências já adquiridos no meu trabalho

AQUI1: Agora eu tenho maior entendimento sobre a melhor maneira de fazer o meu trabalho do que antes de receber o conhecimento do Mestrado Profissional (MP)



AQUI2: Comparado a antes de obter os conhecimentos do MP, agora eu tenho mais conhecimento sobre métodos e procedimentos que auxiliam na execução do meu trabalho.

AQUI3: O MP me proporcionou ferramentas para perceber a necessidade de revisar e adaptar conhecimentos para manter-me atualizado com o conteúdo recebido

AQUI4: Pretendo usar os conhecimentos obtidos no MP em um futuro próximo no meu trabalho

AQUI5: Pretendo usar os conhecimentos obtidos no MP no meu trabalho frequentemente

#### **Seção 4:** Conversão dos conhecimentos obtidos no Mestrado Profissional (MP)

Escala:

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

CONV1: Aumento das minhas habilidades de compartilhamento de emoções, sentimentos e experiências com outros membros da organização

CONV2: A possibilidade de aprender as habilidades dos outros não verbalmente, por meio da observação, imitação e prática

CONV3: Aumento das habilidades em expressar conhecimento pessoal através da linguagem falada ou escrita

CONV4: Aumento nas habilidades de expressar o conhecimento incomunicável (conhecimento difícil de ser verbalizado) através de analogias ou exemplos

CONV5: Aumento das habilidades de comunicação, troca e combinação de conhecimentos por meio de documentos, redes sociais, telefone, webconferências e outras comunicações por meio de redes informatizadas

CONV6: Aumento nas habilidades em reclassificar e recombinaar informações existentes para criar novos conhecimentos

CONV7: Aumento das habilidades de comunicar e transmitir o conhecimento verbalmente ou por meio de histórias

CONV8: Aumento de habilidades de reunir e organizar informações em manuais para fornecer treinamento a fim de promover o conhecimento

## Seção 5: Aprendizagem Organizacional e Desempenho no Trabalho

De acordo com a sua percepção com relação à aprendizagem organizacional, avalie os indicadores abaixo com relação ao vínculo empregatício atual ou do último vínculo de trabalho:

Escala:

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

APRO1: Solicitamos ajuda a outros membros da organização quando surge algo que os membros da equipe não sabem como lidar

APRO2: Os membros da organização aprenderam ou adquiriram habilidades ou conhecimentos importantes nos últimos três anos

APRO3: A melhoria da organização foi influenciada pelos conhecimentos adquiridos pela organização nos últimos três anos

APRO4: Considero a organização em que atuo como uma organização de aprendizagem

De acordo com a sua percepção com relação ao desempenho no trabalho, os aprendizados obtidos no Programa de MP:

Escala:

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

DETR1: Aumentaram minha eficiência no trabalho

DETR2: Me ajudam a cumprir minha missão no trabalho

DETR3: Auxiliaram no enriquecimento do meu trabalho

DETR4: Melhoraram meu desempenho no trabalho

DETR5: Me ajudam a reduzir erros no trabalho

## APÊNDICE D – Estudos identificados na RBS

Tabela 13 - Detalhamento dos estudos identificados na RBS

Autores	Objetivos dos estudos	Metodologia	Resultados	País
**Abdellatif e Asma (2019)	Abordaram a aplicação da GC em instituições de ensino superior com relação ao desempenho da universidade.	Estudo empírico baseado nas opiniões dos estudantes universitários	O estudo concluiu que a GC deve ser programada como parte do processo holístico de gestão da universidade e, portanto, as atividades de GC devem ser gerenciadas da mesma maneira que outros processos.	Argélia
Ganapathy, Zulkefli e Ahmad (2019)	Estudaram os fatores que mais influenciam os processos de GC nas organizações, com relação à três aspectos principais: pessoas, processos e tecnologia.	<i>Survey</i> (profissionais de TI em organizações públicas)	Os resultados indicaram que há uma falta de participação da equipe na prática eficiente da GC no trabalho diário porque ainda não estão prontos para aceitar mudanças no novo sistema.	Malásia
Razzaq et al. (2019)	Examinar o papel de mediação do compromisso organizacional na relação entre práticas de GC e desempenho do trabalhador.	<i>Survey</i> (trabalhadores do setor público)	O compromisso organizacional media parcialmente a relação entre práticas de GC e desempenho do trabalhador.	Paquistão
Fauzi et al. (2019)	Um estudo piloto é realizado entre acadêmicos em universidades públicas, para estudar a intenção de compartilhamento de conhecimentos pelos acadêmicos.	<i>Survey</i> (docentes universitários)	Os dados analisados mostraram que rede social, atitude, suporte de gestão, mídia social, e controle comportamental percebido são fatores significativos para a intenção dos acadêmicos de compartilhar conhecimento enquanto o compromisso, a confiança e as normas subjetivas não são significativas.	Malásia
Adeinat e Abdulfatah (2019)	Examinar as inter-relações de GC em instituições de ensino e avaliar o impacto da cultura da universidade nos processos de GC: criação, disseminação, troca e aplicação.	<i>Survey</i> (docentes e administradores de universidades)	A cultura da organização influencia principalmente o processo de criação de conhecimento, seguido pela troca de conhecimento, em um ambiente de universidade pública.	Arábia Saudita
**Ugwu (2018)	Este artigo propõe um modelo de mediação de liderança transformacional para melhorar o desempenho profissional.	Proposição de modelo / <i>Survey</i> (bibliotecários de Universidades)	Os resultados do estudo revelam que a GC tem influência total e parcial na relação entre liderança transformacional e desempenho no trabalho de bibliotecários.	Nigéria

*Islam, Agarwal e Ikeda (2017)	O estudo investiga o efeito da GC (e das fases do ciclo de GC) na inovação de serviços.	Survey (bibliotecas acadêmicas)	O estudo descobriu que a captura /criação de conhecimento e a aplicação / uso de conhecimento impactam significativamente a inovação de serviços em bibliotecas acadêmicas.	39 países
Castanea da, Fernández Rios e Durán (2016)	Abordaram relações significativas entre auto-eficácia e intenção de compartilhar o conhecimento, normas subjetivas e comportamento de compartilhamento de conhecimento.	Survey (trabalhadores de uma organização do setor público)	Houve um efeito direto da percepção do suporte organizacional sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento e um papel moderador da percepção de suporte organizacional entre as variáveis estudadas.	Colômbia
Pee e Kankanhalli (2016)	Propõe um modelo que avalia como os investimentos interagem com os recursos organizacionais e sociais para influenciar o desenvolvimento da capacidade de GC.	Estudo de caso	Os resultados indicam que o modelo proposto (G-KMMM) pode ser uma útil ferramenta de diagnóstico para avaliar e orientar a implementação de GC nas organizações.	Cingapura
Kianto, Vanhala e Heilmann (2016)	Abordaram o impacto de GC (aquisição, compartilhamento, criação, codificação e retenção do conhecimento) na satisfação no trabalho.	Survey (Servidores de uma organização municipal)	A existência de processos de GC no ambiente de trabalho está significativamente ligada a um alto nível de satisfação. Especialmente o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional parece ser um processo chave de GC, promovendo a satisfação com o trabalho na maioria dos grupos de servidores.	Finlândia
Ngah, Tai e Bontis (2016)	Examinaram o efeito das capacidades de GC no desempenho organizacional no setor público.	Survey (executivos, gerentes e diretores de agência governamental).	As evidências mostram que as capacidades de GC têm uma relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.	Dubai
Asrar-ul-Haq e Anwar (2016)	Destacaram os possíveis antecedentes e fatores que facilitam ou impedem a gestão e o compartilhamento de conhecimento em organizações.	Revisão sistemática sobre GC e compartilhamento de conhecimento	Este estudo apóia a visão de que as práticas de compartilhamento de GC demonstram uma vantagem significativa para as organizações, especialmente em países em desenvolvimento, onde os recursos são limitados.	Estudos de diversos países

Tangajara et al. (2015)	Proposição de um modelo conceitual de comportamento de compartilhamento de conhecimento entre gestores do setor público da Malásia	Revisão da literatura para identificar e analisar literaturas relevantes para propor um modelo de compartilhamento de conhecimento.	Os autores identificaram três grupos potenciais de previsão de compartilhamento de conhecimento entre gestores do setor público da Malásia. O artigo propõe o comprometimento organizacional como variável mediadora entre os preditores e comportamento de compartilhamento de conhecimento (doação de conhecimento e coleta de conhecimento).	Malásia
Salleh (2013)	Integram a solução de GC através da aprendizagem, liderança, tecnologia e cultura organizacional para melhorar o processo de compartilhamento de conhecimento e desempenho da GC.	<i>Survey</i> (contadores públicos)	O modelo de GC com avaliação de desempenho e incentivos tem uma alta significância no desempenho no compartilhamento de conhecimento e recursos de tecnologia e processo de compartilhamento estão entre aqueles de capacitadores altamente significativos para o desempenho GC.	Malásia
Isika, Ismail e Khan (2013)	Examinaram os fatores de compartilhamento de conhecimento que influenciam alunos de pós-graduação.	<i>Survey</i> (universitários da instituição FCSIT)	Este estudo descobriu que os fatores motivacionais para o compartilhamento de conhecimento entre pós-graduandos diferem dos que se encontra no mundo corporativo, devido à diferença de objetivos dos alunos. Dentro do contexto do artigo, os repositórios institucionais foram considerados insuficientes para a realização do compartilhamento de tarefas.	Malásia
**Pacharam e Ractham (2012)	Proposição das relações entre o valor percebido do conteúdo do conhecimento, com relação a aquisição de conhecimento individual e do valor percebido da fonte do conhecimento.	<i>Survey</i> (organizações públicas e privadas)	A pesquisa ilustra que a aquisição de conhecimento individual é influenciada pelo receptor valor percebido do conteúdo e da fonte de conhecimento. A influência difere entre aqueles que são experientes e novatos no domínio do conhecimento adquirido.	Tailândia
Park, Jaegal e Joy Saplan-Catchapero (2012)	O estudo visa fornecer uma compreensão da intenção dos funcionários públicos de compartilhar conhecimento usando um sistema de GC adotando os modelos, a teoria do	<i>Survey</i> (servidores de cinco organizações públicas)	Os resultados da modelagem de equações revelaram que todos os quatro modelos tiveram um bom desempenho em termos de ajuste e eram aproximadamente equivalentes em termos de	Coréia do Sul

	comportamento planejado e a tecnologia do modelo de aceitação.		sua capacidade de intenção no compartilhamento de conhecimento.	
Ramírez, Morales e Rojas (2011)	Estudaram os quatro modos de conversão de conhecimento (modelo SECI) e sua influência na aprendizagem organizacional	Organizações de diversos setores	Os resultados mostram relação positiva entre os modos de conversão de conhecimento, a criação d conhecimento influencia a aprendizagem organizacional e a criação de conhecimento e aprendizagem organizacional podem levar ao aumento do desempenho organizacional	Espanha
Chong et al. (2011)	Uma estrutura integrada de GC que interconecta facilitadores de GC, processo de compartilhamento de conhecimento e desempenho organizacional derivado da literatura é proposta e adotada neste estudo.	<i>Survey</i> (contadores do setor público)	Os resultados estatísticos indicaram que existem efeitos positivos dos facilitadores GC e o processo de compartilhamento de conhecimento para o desempenho organizacional.	Malásia
Salavati e Ebadi (2010)	Propuseram um modelo que envolve três fatores: organizacional, cidadãos do conhecimento e fatores contextuais.	Mapeamento de conceitos e proposição de um modelo de GC para organizações públicas	Os resultados do estudo indicam que esses fatores afetam a GC em organizações públicas.	Irã
Tseng (2010)	Desenvolveram e testaram empiricamente um modelo para investigar a relação entre cultura organizacional e conversão de conhecimento sobre o desempenho corporativo	Gestores de GC de diversas organizações	Os resultados indicam que uma cultura de adhocracia permite a conversão de conhecimento e melhora o desempenho corporativo mais do que as culturas de clã e hierarquia.	China
Kang, Kim e Chang (2008)	Analisaram o impacto do compartilhamento de conhecimento com relação ao desempenho no trabalho, considerando três antecedentes do compartilhamento de conhecimento (organizacional, individual e características dos fatores de conhecimento).	<i>Survey</i> (servidores públicos)	Os resultados indicam que quatro variáveis exógenas - treinamento de servidores, sistemas de recompensa, suporte da alta gerência e abertura na comunicação - são percebidas como tendo uma influência positiva no compartilhamento de conhecimento dos servidores, que, por sua vez, melhoram o desempenho individual do trabalho.	Coréia do Sul

Monavv arian e Kasaei (2007)	Estudo do impacto no ciclo GC com relação às variáveis: cultura organizacional, estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos, transparência de documentos, fluxo de informação e comunicação e treinamento investigaram os efeitos dos elementos organizacionais e o desempenho da GC.	Survey (Ministério do trabalho)	Os fatores mais importantes para a implantação do ciclo de GC são a cultura, seguida de tecnologia e treinamento.	Irã
*Ford e Staples (2006)	Este artigo descreve o desenvolvimento de um novo constructo, valor percebido do conhecimento	Entrevistas com trabalhadores de diversas organizações	A pesquisa confirma que o receptor influencia o que um indivíduo está disposto a compartilhar, de modo que os indivíduos estejam mais dispostos a compartilhar com um colega ou amigo próximo do que com um colega distante ou para toda a organização por meio de meios de comunicação.	América do Norte
* Bock et al. (2005)	O objetivo do estudo é desenvolver uma compreensão integrativa dos fatores que podem inibir a intenção de compartilhar conhecimento das ações dos indivíduos.	Survey (Trinta organizações, de diversos segmentos)	O compartilhamento eficaz de conhecimento não pode ser forçado ou obrigatório. Organizações que desejam institucionalizar o compartilhamento de conhecimento devem promover contextos facilitadores de trabalho.	Coréia

\*Artigos encontrados através de referência cruzada (3)

\*Artigos encontrados através de outras fontes (4)

Fonte: A autoria própria (2021).