
Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento e Maturidade do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino

Organizational Culture, Knowledge Sharing and Knowledge Maturity in a Public Educational Institution

JEFFERSON LOPES LA FALCE 

ALINE DE PAULA MARTINS 

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER 

LUDMILA DE VASCONCELOS MACHADO GUIMARÃES 

RESUMO

Este artigo busca descrever e analisar a cultura organizacional, o compartilhamento do conhecimento e a maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino. Trata-se de uma pesquisa descritiva e de campo, com abordagem quantitativa. Os resultados mostram que os servidores estão mais ligados ao profissionalismo cooperativo indicando disposição dos docentes e técnicos na interação com os colegas e trabalham em equipe. Pôde-se perceber que há maior disposição por parte dos servidores em doar seus conhecimentos, embora não tenham a mesma visão dos colegas. Os resultados ainda indicaram que os servidores percebem a qualidade da infraestrutura de TI adotados pela alta administração, entretanto os processos de conhecimento e a liderança em GC estão em um nível quase fraco de maturidade, o que constata uma carência de processos que auxiliam a retenção do conhecimento obtido. Este trabalho mostra a relevância de estudos nacionais que desnudem as percepções de cultura, transferência e maturidade do conhecimento.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Compartilhamento do Conhecimento; Maturidade do conhecimento; IES Pública.

ABSTRACT

This article seeks to describe and analyze organizational culture, knowledge sharing and the maturity of knowledge in a public educational institution. It is a descriptive and field research, with a quantitative approach. The results show that the servers are more connected to cooperative professionalism, indicating the willingness of teachers and technicians to interact with colleagues and work as a team. It was possible to perceive that there is a greater willingness on the part of the servers to donate their knowledge, although they do not have the same view as the colleagues. The results still indicated that the servers perceive the quality of the IT infrastructure adopted by the top management, however the processes of KM knowledge and leadership are at an almost weak level of maturity, which demonstrates a lack of processes that help retain the knowledge obtained. This work shows the relevance of national studies that reveal the perceptions of culture, transfer and maturity of knowledge.

Keywords: Organizational culture; Knowledge Sharing; Maturity of knowledge; Educational Public Organization

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido reconhecido como recurso fundamental para as organizações, tanto pública quanto privada, orientando as pessoas para que trabalhem em equipe pesquisando soluções para os problemas, porém ressalta-se que o outro lado da moeda é que trouxe também novos desafios, em especial o de saber como administrá-lo (RIBEIRO *et al.*, 2017). Nas organizações públicas, um dos problemas enfrentados é a perda de conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, perdendo o know-how e capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos e detalhes dos processos de trabalho ainda estão guardados apenas na mente das pessoas (KARAGOZ *et al.*, 2020). Nesse contexto, nota-se que as organizações públicas precisam gerir o conhecimento como seu ativo intangível mais importante, pois elas produzem valores públicos que impactam a todos (BATISTA, 2016; MARQUES *et al.*, 2019a; KARAGOZ *et al.*, 2020; XAVIER *et al.*, 2023).

Gestão do conhecimento (GC) é definida como um processo que permite o fluxo de conhecimento dentro da organização e entre

os participantes desta, pessoas e grupos (Alavi e Leidner, 2001). As instituições públicas de ensino também têm se preocupado com a forma pela qual o conhecimento gerado é compartilhado e retido em seu interior (XAVIER *et al.*, 2023). Cardoso e Machado (2008) afirmam que a gestão de uma instituição de ensino é elaborada por meio de decisões tomadas para obter um equilíbrio dinâmico entre missão, objetivos, meios e atividades acadêmicas e administrativas.

Sá *et al.* (2013) realizaram um estudo em organizações mineiras, de forma a analisar suas práticas de gestão do conhecimento, trazendo indícios de que as organizações estudadas ainda precisam desenvolver alguns fatores de política cultural corporativa e estimular a aprendizagem. Além de estudos que relacionaram os aspectos da Gestão do conhecimento em diferentes culturas, destaca-se a satisfação no trabalho, que foi associada aos processos de gestão do conhecimento, principalmente em relação ao compartilhamento do mesmo (KIANTO *et al.*, 2016; YAO *et al.*, 2017).

Diante do contexto exposto, o presente estudo pretende descrever e analisar a cultura organizacional, o compartilhamento do conhecimento e a maturidade do conhecimento em uma instituição pública de ensino, visto que diagnósticos nacionais com esses construtos podem contribuir para o desnudamento de pontos que ainda precisam ser melhorados na gestão de pessoas das organizações nacionais.

Marques *et al.* (2019a) afirmaram que devido ao cenário político brasileiro apresentar constantes mudanças que afetam o funcionamento das universidades públicas federais, pesquisas devem contemplar diagnóstico e comparação com os resultados passados, de modo que novos estudos pudessem identificar melhorias e falhas adotadas nas organizações, bem como um diagnóstico com o construto cultura organizacional em Instituições públicas, sendo esta uma das justificativas para a corrente pesquisa. Além disso, é fundamental entender a percepção do compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional nas organizações, como forma de compreensão dos motivadores e gatilhos destes construtos (LAW *et al.*, 2017).

Foi realizada ainda uma pesquisa bibliométrica a fim de atualizar os estudos sobre o tema, no mês de fevereiro de 2023, utilizando os descritores “cultura organizacional”, “compartilhamento

do conhecimento”, e “maturidade do conhecimento” em português e inglês, nas bases nacionais e internacionais: Spell, Scielo, Wiley, Sage, Science Direct e Emerald. O tema GC, quando abordado em Instituição de Ensino Superior (IES), na maioria dos estudos, trata da relação professor-aluno, porém a disseminação do conhecimento entre seus servidores, sejam eles docentes ou técnico-administrativos, não foi encontrada (VIEIRA *et al.*, 2017; MARQUES *et al.*, 2019a; XAVIER *et al.*, 2023). Segundo os autores, uma universidade que tenha como objetivo a disseminação e geração de conhecimento tem em seu capital humano uma fonte rica para a melhoria de seus processos gerenciais, portando saber armazenar e usar o conhecimento gerado para solucionar seus problemas se torna relevante para colocar em prática o que a teoria argumenta. Os autores propuseram que outros estudos fossem realizados em IES, com a finalidade de sinalizar outras perspectivas de GC para IES, por elas serem consideradas organizações complexas com características específicas, que as diferem das organizações empresariais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Cultura Organizacional*

Hofstede *et al.*, (1990) enfatizam que a cultura organizacional se relaciona com a história e tradição de uma organização; que possui alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas precisa ser interpretada; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos e é holística e subjetiva.

Wiewiora *et al.*, (2013) destacam que a cultura impacta tanto sobre o compartilhamento do conhecimento, quanto na capacidade de inovação, à medida que esta exerce um papel central na conduta dos colaboradores da organização, podendo influenciar também a maneira pela qual os colaboradores se comunicam.

Estudos sobre a cultura organização despertaram interesses de pesquisadores em diversas instâncias (TOMÉ e VIEIRA, 2017; LA FALCE *et al.*, 2021). Já Bessi (2015), destacou que o incentivo a criação de novos produtos, compartilhamento de conhecimento, melhorias nos processos e atitude de assumir riscos, está presente em organi-

zações que criam e gerenciam uma cultura organização favorável à inovação e conhecimento, além de tratar de organizações que encorajam novas ideias e maneiras de pensar e executar o trabalho

No âmbito da administração pública, Parker e Bradley (2000) afirmaram que o setor público passou por um processo de mudanças cultural, impactando na forma de gestão, porém permaneceu no setor uma compreensão empírica limitada sobre a cultura nas organizações públicas e notaram que elas adotaram uma ênfase maior na mudança, flexibilidade, empreendedorismo, resultados, eficiência e produtividade. Essas mudanças de cultura organizacional no setor público são destacadas também por Schraeder *et al.*, (2005) que inclusive afirmaram que o treinamento e liderança são grandes responsáveis pelas mudanças da cultura organizacional dentro das organizações, tanto públicas quanto privadas, diferente de Molina (2009) que deu devida importância aos valores, pois para o autor, os valores estariam embutidos no trabalho dos administradores públicos e em seu papel no atendimento dos critérios normativos de ação. Silva (2021) afirma que uma cultura organizacional favorável é fundamental para que novas tecnologias sejam aceitas em organizações públicas.

A cultura organizacional foi pesquisada em Instituições de Ensino Superior (IES), tanto públicas, quanto privadas, tal qual aponta Vieira (2007). Ramachandran, Chong e Ismail (2011) relacionaram a cultura organizacional nos dois ambientes na perspectiva dos docentes. Outros autores dedicaram-se a analisar a cultura organizacional em escolas instituições privadas de ensino (JUST *et al.*, 2018; SILVA e LOURENÇO, 2018), obtendo resultados antagônicos entre eles, visto que Just *et al.*, (2018) perceberam uma boa interação da instituição com seu público interno, que promovia um ambiente de convivência agradável, já Silva e Lourenço (2018) destacaram a precarização do trabalho docente, alegando que o professor seria apenas um executor de programas de ensino, sem autonomia e controle das suas atividades, que apenas incorpora suas atividades para agradar os clientes e o mercado de atuação.

O modelo de cultura organizacional desenvolvido por Ferreira *et al.* (2002), conhecido por Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) será utilizado na presente pes-

quisa. O modelo tem o objetivo de avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que a tipificam, de acordo com a percepção de seus membros. A versão reduzida consta de 30 questões a respeito da cultura organizacional por meio de valores e práticas, que de acordo com Ferreira et al. (2002), são elementos culturais frequentemente citados ao se considerar a cultura de uma organização.

2.2. Compartilhamento do conhecimento

Zheng e Bao (2006) afirmaram que o compartilhamento de conhecimento é o comportamento de disseminar e assimilar o conhecimento que foi adquirido com outros membros dentro da organização, consistindo em um processo de pessoas para pessoas e um dos processos de gestão do conhecimento. Sandhu, Jain e Ahmad (2011) mostraram a importância do compartilhamento do conhecimento tanto na visão da empresa quanto na dos colaboradores. Para eles, é importante que as empresas estejam atentas ao compartilhamento de conhecimento no trabalho por assegurar que seus colaboradores estejam repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, para garantir a disseminação do conhecimento de que necessitam.

Anand e Walsh (2016) alegaram que o conhecimento é o ativo mais crítico para as organizações controlarem e influenciarem para serem competitivas e que, por intermédio dele os funcionários conseguem elevar seu status nas empresas. Segundo Wu e Lee (2017), o fato de promover efetivamente o compartilhamento do conhecimento é uma das questões mais importantes no campo da GC, sendo que se os colaboradores não têm a vontade de compartilhar o conhecimento, as empresas não podem se favorecer com a criação de conhecimento adquirida ou da formação de vantagens competitivas.

Sandhu *et al.*, (2011) criaram um modelo de compartilhamento do conhecimento adaptado ao setor público a fim de descrever os pontos de vista dos funcionários em relação à relevância do compartilhamento de conhecimento; a doação e recebimento de conhecimento; e as barreiras ao compartilhamento, além de iniciativas que pudessem incentivar o mesmo. Esse será o modelo utilizado na presente pesquisa, por se tratar de uma pesquisa no setor público.

2.3. Maturidade do conhecimento

No âmbito da gestão do conhecimento, os modelos de maturidade surgiram com objetivo analisar e avaliar a evolução de uma organização,

um conceito ou um objeto ao longo do tempo como segue um caminho de um estado inicial até o nível mais alto de maturidade (HSIEH *et al.*, 2009). A função dos modelos de maturidade em GC é ajudar as organizações a entenderem quais passos são cruciais para implantar ou melhorar a GC na empresa (KURIAKOSE *et al.*, 2010). Para Jumo (2011), os modelos de maturidade vêm evoluindo ao longo dos anos, sendo que por meio da aplicação de um modelo, a organização passa a conhecer as atividades e melhores práticas dos processos de GC.

Marques *et al.* (2019) destacaram modelos que foram utilizados para analisar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas organizações do setor público, como o *American Productivity & Quality Center, Organizational Knowledge Management, Most Admired Knowledge Enterprise*, Instrumento para a avaliação da gestão pública (GesPública), e o MGCA-PB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública). Porém, eles não são aceitos universalmente e considerados amplamente válidos especificamente para a administração pública (Batista, 2016).

Portanto, por ser mais adequado à pesquisa, será utilizado o mesmo modelo que Marques *et al.*, (2016), o Instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (IAGCAP), que foi proposto por Batista (2016). Esse modelo foi o primeiro desenvolvido para analisar o nível de maturidade em GC de órgãos e entidades da administração pública federal brasileira, sendo recomendado à priorização de ações em seus critérios de avaliação. O IAGCAP é constituído de sete critérios: liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processos de conhecimento; aprendizagem e inovação; e resultados da GC (BATISTA, 2016).

O modelo IAGCAP de Batista (2016) foi utilizado por Balbino *et al.*, (2016), Souza *et al.*, (2018), Marques *et al.*, (2019a) e Marques *et al.*, (2019b), sendo que nos dois primeiros estudos, as instituições de ensino em questão encontram-se em um nível inicial de maturidade, já que Balbino *et al.*, (2016), ao pesquisar o nível de maturidade em 20 institutos federais, constatou que mesmo que duas delas se encontrassem no nível de refinamento, a GC ainda é incipiente nos institutos, pois a maioria dos participantes da pesquisa ainda não reconheceu a importância da GC enquanto método que permita o desenvolvimento institucional no cumprimento dos objetivos, em consonância com Souza *et al.*, (2018), que afirmaram que esse nível de maturidade tem relação com a necessidade de gerenciar o conhecimento, mesmo que ações práticas mais efetivas

ainda não sejam observadas na instituição. Já Marques *et al.*, (2019a) e Marques *et al.*, (2019b), ao relacionarem a maturidade do conhecimento por meio do IAGCAP com outros construtos em uma mesma Instituição Pública de Ensino Superior, verificaram que a Instituição se encontra no nível de introdução que, segundo os autores, significa que existem práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da organização.

3. MÉTODO

A presente pesquisa está classificada como descritiva, de campo, quantitativa realizada com docentes e técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino, considerada a maior instituição de ensino tecnológico do Estado de Minas Gerais. Contando com um total de 1103 docentes e 674 técnicos administrativos em dezembro de 2018, totalizando 1777 funcionários. O questionário foi enviado a todos os docentes e técnicos administrativos. A amostra de questionários recebidos e validados foi de 306 casos, pode-se afirmar que a amostra de 306 é adequada para uma margem de erro de 5% com 90% de confiança.

Antes de sua aplicação, o questionário juntamente com o projeto e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), passou pela aprovação da Plataforma Brasil, tendo o número 07931319.7.0000.5155 como CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética), e pelo diretor de pesquisa e pós-graduação da organização investigada, para que só então pudesse ser repassado o link aos diretores de cada uma das unidades. O questionário foi aplicado por meio da ferramenta “*Survey Monkey*” e impresso em papel, constando de um TCLE, a fim de permitir que a pessoa que está sendo convidada a participar de um projeto de pesquisa compreenda os procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e direitos envolvidos.

O instrumento contém 12 questões a respeito dos dados demográficos dos participantes, 30 questões relacionadas à cultura organizacional, com base no modelo Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) proposto por Ferreira *et al.*, (2002), distribuídos em três fatores de valores (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e, satisfação e bem-estar dos empregados) e três fatores de práticas (integração externa, recompensa e treinamento e, promoção e relacionamento interpessoal). O instrumento Importância do Compartilhamento do Conhecimento (ICC), proposto por Sandhu et al. (2011), que aborda

sobre a importância, existência e disposição dos funcionários a compartilharem seu conhecimento. A escala é dividida em três dimensões: visões gerais para o compartilhamento de conhecimento; visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento; e visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento. Por fim, 42 questões com relação à maturidade do conhecimento (BATISTA, 2016) Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira e é composto por sete critérios (liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação; e resultados de GC); 42 declarações e cinco níveis de maturidade: reação, início, introdução (expansão), refinamento e maturidade em escala Likert com sete opções.

Depois de coletados, os dados foram analisados por meio estatística univariada e bivariada (Mann-Whitney e Kruskal-Wallis) com o uso do aplicativo SPSS 25 a luz dos modelos utilizados (Hair et al., 2014).

4. RESULTADOS

Foram coletados 357 questionários respondidos. Destes, 32 foram excluídos devido aos respondentes não terem completado todas as partes do questionário, 13 foram excluídos por terem respostas em branco e, 6 foram excluídos por estarem fora do perfil de respondentes, ou seja, não eram docentes nem técnicos, totalizando então, 306 questionários válidos.

Na avaliação descritiva observou-se que o perfil da amostra é composta de 48% dos respondentes são do sexo feminino e 52% masculino. Quanto ao cargo, 51% dos respondentes são Docentes e 49,0% são Técnicos Administrativos. A maioria dos respondentes têm mais de 3 e menos de 15 anos de instituição, sendo 30,4% de 3 a 5 anos, 21,2% de 6 a 10 anos e 14,7% de 11 a 15 anos. Porém, tem uma porcentagem maior de servidores com mais de 20 anos do que de 16 a 20 anos, indicando que o grupo de respondentes mescla servidores com pouca experiência com outros que possuem um perfil mais maduro.

Neste estudo foram analisadas as estimativas de média e desvio padrão das dimensões dos construtos (Tabela 1).

Tabela 1 – Média, mediana e desvio padrão das dimensões da Cultura Organizacional do IBACO

Dimensão	Mediana		Desv	FRACO [1,00→2,30]	MÉDIO [2,31→3,70]	FORTE [3,71→5,00]
	Média					
Profissionalismo cooperativo	3,4	3,4	1,0	47	146	113
Profissionalismo competitivo	2,2	2,0	0,8	196	89	21
Satisfação e bem estar	2,6	2,6	0,9	130	142	34
Integração externa	3,3	3,2	0,7	24	194	88
Recompensa e treinamento	1,9	1,6	0,8	223	72	11
Promoção do relacionamento interpessoal	2,8	2,8	0,8	85	169	52

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao construto cultura organizacional, percebe-se que o profissionalismo cooperativo obteve a maior média, de 3,4, sinalizando que os servidores têm mais disposição a trabalhar com espírito de colaboração para alcançar as metas em comum das Instituições em que trabalham (FERREIRA *et al.*, 2002), corroborando com Sant’anna *et al.*, (2014) e Nascimento (2016).

Pôde-se perceber ainda que a dimensão profissionalismo cooperativo, teve o maior número de respondentes a considerando “médio”, sendo que de acordo com Ferreira *et al.*, (2002), essa dimensão está relacionada à valorização dos colaboradores que exercem suas atividades com eficácia e competência, atestando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, buscando alcançar as metas comuns da organização. O mesmo resultado foi encontrado por Just *et al.*, (2018), Carvalho *et al.*, (2013), e Nascimento (2016) demonstrando que no geral os colaboradores exercem bem suas atividades e trabalham em colaboração com os colegas.

Essa maior preocupação dos servidores com o espírito de cooperação, pode estar relacionada ao fato de se tratar de uma Instituição de ensino, pois a mesma possui uma missão de formar o cidadão, para que contribua ativamente nas transformações da sociedade e do meio empresarial, ou seja, desenvolve um espírito de maior colaboração por parte dos servidores.

Com relação ao profissionalismo competitivo, o resultado demonstra que os servidores possuem uma fraca percepção sobre essa dimensão na Instituição, que segundo Ferreira *et al.*, (2002) está relacionada com a valorização prioritária da competência e desempenhos individuais para executar

as atividades, mesmo que seja necessário “passar por cima” dos colegas de trabalho, portanto isso pode estar relacionado ao setor público, uma vez que com a estabilidade no emprego, os servidores não tem tanta necessidade de competição como seria numa empresa privada, destacando que eles preferem um ambiente de cooperação a individualista e competitivo. Corroborando com isso, Nascimento (2016) que também realizou seu estudo em um setor público, obteve uma média de 2,03, afirmando que os servidores não percebem a criatividade como um requisito para ocupar a liderança.

A satisfação e bem-estar dos empregados estão associados à valorização do bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores, ou seja, a humanização do ambiente de trabalho, tornando-o agradável e prazeroso (FERREIRA, 2002). Os servidores encontram-se num nível médio dessa dimensão, o que significa que no geral eles estão satisfeitos na Instituição, porém a média está próxima ao nível fraco, o que pode estar relacionado a alguns pontos culturais adotados pela alta administração que trazem insatisfação a eles. Carvalho *et al.*, (2013) e Nascimento (2016) encontraram resultado fraco, ou seja, funcionários mais insatisfeitos, visto que para Carvalho *et al.*, (2013), há uma baixa qualidade de assistência prestada aos pacientes e isso gera grande insatisfação profissional.

De acordo com Ferreira *et al.*, (2002), a integração externa está ligada às práticas do planejamento estratégico, tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo. Na Instituição, o resultado encontrado foi de nível médio, ou seja, os servidores possuem média integração com os clientes externos, que conforme afirmado por Just *et al.*, (2018), está ligado aos aspectos de atendimento ao cliente, dedicação e profissionalismo, que contribuem para o alcance das metas da Instituição.

A recompensa e treinamento são as práticas relacionadas aos clientes internos e sistemas de recompensa e treinamento que as organizações empregam (FERREIRA *et al.*, 2002). Essa dimensão foi a de menor escore médio da cultura organizacional, obtendo, portanto, um nível fraco entre os servidores, atestando que os mesmos se encontram insatisfeitos com o sistema de recompensa adotado pela Instituição, corroborando com Carvalho *et al.*, (2013) e Nascimento (2016), sendo que o ultimo obteve a mesma média com os servidores, pois segundo suas percepções, os que realizam ações inovadoras não são valorizados e nem reconhecidos por bom desempenho. Sant’anna *et al.*, (2014) encontraram um nível forte entre os funcionários, que inclusive afirmaram que já haviam sido premiados e elogiaram o quanto a empresa se preocupava com o treinamento e infor-

mações sobre os novos produtos e metas.

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

Resultados diferentes foram encontrados em Instituições públicas e privadas, visto que Forno *et al.*, (2017) ao analisarem, no âmbito de uma instituição federal de ensino superior localizada na região sul do Brasil, sobre as relações existentes entre a cultura e a aprendizagem organizacional, sob a perspectiva dos servidores da instituição, notaram que o relacionamento interpessoal foi o maior índice médio (3,3) e ainda encontraram mais fatores com tendência a terem médias superiores a 3,0, ou seja, de modo geral, os servidores estariam indiferentes quanto à manifestação dos fatores de Cultura Organizacional.

Conforme o objetivo deste trabalho pesquisou-se ainda a percepção sobre a Importância do Compartilhamento do Conhecimento, Tabela 2.

Tabela 2 – Média, mediana e desvio padrão das dimensões do ICC

Dimensão	Médi a	Mediana		FRACO [1,00→2,30]	MÉDIO [2,31→3,70]	FORTE [3,71→5,00]
			Desv			
Visões gerais para o compartilhamento de conhecimento	3,7	3,8	0,7	16	133	157
Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	2,8	3,0	0,9	110	145	51
Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	4,0	4,0	0,7	3	94	209

Fonte: dados da pesquisa.

A dimensão do ICC que obteve a maior média desse construto foi a de compartilhamento do conhecimento – visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento, o que pode estar relacionado à grande disposição dos servidores em compartilhar seu conhecimento adquirido, conforme resultados também encontrados por Sandhu *et al.*, (2011), que obtiveram resposta muito positiva quando 97% declararam forte compartilhamento do conhecimento na maioria dos respondentes. Os valores médios encontrados pelos autores para essas duas afirmações foram 4,27 e 4,21, respectivamente. Isso mostra que os funcionários estão dispostos a compartilhar conhecimento com outras pessoas e isso é um bom presságio para os iniciados em compartilhamento do conhecimento do departamento (SANDHU *et al.*, 2011). De acordo com Sandhu *et al.*, (2011), a primeira dimensão do modelo estaria relacionada com os pontos de vista gerais sobre a importância do compartilhamento de conhecimento e consciência de seu benefício.

Esse resultado está alinhado às Instituições de ensino, pois os docentes possuem a missão de compartilhar seu conhecimento, já que de acordo com Teodoroski *et al.*, (2013), o compartilhamento de conhecimento, informações e experiências fazem parte da cultura de instituições de ensino, que mesmo possuindo barreiras, a produção científica precisa ser disseminada para ter resultados validados. Além disso, os autores afirmam que alguns pesquisadores podem ter resistência a doarem seu conhecimento pela falta de confiança, portanto pode ser um dos fatores que influenciam a média não ser maior, onde mesmo que os servidores tenham maior disposição a compartilharem seu conhecimento, podem não ver a mesma intenção por parte dos colegas na Instituição.

A segunda dimensão trata basicamente da existência de iniciativas de compartilhamento do conhecimento (SANDHU *et al.*, 2011). Os servidores da Instituição no geral encontram-se em um nível médio dessa dimensão, evidenciando que a mesma pode melhorar suas estratégias que incentivam o compartilhamento de conhecimento, inclusive aspectos na cultura de compartilhamento, o que foi apontada por Patil e Kant (2012) em um estudo de caso envolvendo gestores, líderes de equipe e funcionários de uma empresa de manufatura como uma das maiores barreiras para o compartilhamento, pois a falta de uma cultura saudável pode dificultar esse processo. A menor média está relacionada às estratégias de compartilhamento de conhecimento, que pode ser devida a falta de tempo ou de

recursos para esse compartilhamento na rotina diária, que foi citada por Batista *et al.*, (2016) como uma das barreiras da GC no âmbito da administração pública.

A terceira dimensão de Sandhu *et al.*, (2011) se refere a disposição dos funcionários em compartilhar conhecimentos (doação de conhecimento) e a disposição dos colegas para compartilhar conhecimento (coleta de conhecimento). Na Instituição os servidores estão em um nível forte de disposição a compartilhar seu conhecimento, o que demonstra que não há egoísmo na hora de compartilhar conhecimento com os colegas de trabalho, porém os mesmos podem não perceber essa mesma disposição por parte de seus colegas, alinhado com Sandhu *et al.*, (2011), que afirmaram que pode haver uma percepção de preconceito egoísta com relação aos colegas, porém oposto a Ling *et al.*, (2009), que afirmaram que 27% dos funcionários de seu estudo não querem compartilhar seu conhecimento.

A seguir, serão mostrados os resultados da maturidade da gestão do conhecimento na organização (Tabela 3).

*Tabela 3 – Média da maturidade da gestão do conhecimento por dimensão*Fonte: dados da pesquisa.

Dimensão	Média	Mediana		FRACO	MÉDIO	FORTE
		Desv		[1,00→3,00]	[3,01→5,00]	[5,01→7,00]
Liderança em gestão do conhec.	3,9	3,8	1,2	74	184	48
Processo	4,2	4,3	1,2	55	186	65
Pessoas	4,0	4,0	1,3	75	168	63
Tecnologia	4,9	4,9	1,2	28	139	139
Processos de conhecimento	3,8	3,8	1,3	81	170	55
Aprendizagem e inovação	4,2	4,2	1,2	59	176	71
Resultados da gestão do conhecimento	4,0	4,0	1,2	65	192	49

Em relação à maturidade do conhecimento, a média mais alta foi a relacionada com a dimensão ‘tecnologia’, isso significa que os servidores percebem a importância da TI implantada na Instituição como o auxílio da GC e, principalmente, que a maioria dos servidores possui amplo acesso à internet, contribuindo para o aumento da eficácia, eficiência e competitividade da mesma (LIN *et al.*, 2012). Marques *et al.* (2019) também analisaram a maturidade do conhecimento na Universidade Federal de Ouro Preto e obtiveram a mesma dimensão com a maior média: 4,75. Para os autores, essa foi a única

das sete dimensões em que houve tendência em concordar com todos os itens, portanto, ambas IEs têm amplo acesso a internet e intranet.

Para Batista (2016), a dimensão 'liderança em GC' busca alinhar a visão e a estratégia de gestão do conhecimento com a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização. A Instituição encontra-se num nível médio nessa dimensão, demonstrando que os servidores estão alinhados à visão e missão, porém ainda há lacunas a serem preenchidas nesse sentido, exatamente como encontrado por Marques et al. (2019a) e Marques et al. (2019b). Os resultados indicam que a Instituição trabalha a importância de gerir o conhecimento, porém, os resultados concentrados na faixa média de percepção dos respondentes mostram essa prática ainda não é adotada em todos os setores da organização.

A dimensão 'processo' visa mensurar os pontos que envolvem as iniciativas da Instituição relacionadas ao estabelecimento de processos que promovam a GC (BATISTA, 2016). Os escores apontam para um nível médio nessa dimensão, indicando que mesmo que tenham algumas ações voltadas para a identificação e criação do conhecimento...frase inconclusa, para Marques et al. (2019a) e Marques et al. (2019b) encontraram os mesmos resultados, os autores afirmaram que nesse nível as organizações precisam ainda trabalhar alguns pontos fracos, a fim de agregar valor aos usuários, avaliando constantemente os processos.

A dimensão 'pessoas' está ligada a saber se a organização está investindo em programas de educação e capacitação (BATISTA, 2016). Mais uma vez o resultado é um nível médio, indicando, portanto, que por mais que os servidores percebam o investimento realizado pela Instituição nesse sentido, ainda há uma necessidade de atenção para isso. Para Marques et al. (2019), esse mesmo resultado demonstra que a organização possui investimentos de educação e capacitação, e desenvolvem carreiras, disseminando de forma sistemática as informações pessoais e as ferramentas de GC para os novos funcionários.

A tecnologia foi a única dimensão que teve tendência a estar em um nível forte, empatando médio, ou seja, foi a dimensão na qual os servidores mais notam maturidade do conhecimento na Instituição, estando relacionada a utilização da tecnologia para promover a GC (BATISTA, 2016). Todas

as médias dessa dimensão foram maiores que 4, sendo a maior delas, corroborando com resultados encontrados por Marques *et al.*, (2019a) e Marques *et al.*, (2019b), o que significa que a tecnologia é vista como grande aliada a GC, sendo uma fonte importante de compartilhar e reter conhecimento em vários tipos de organizações.

Os processos de conhecimento estão relacionados com o quanto a organização cria, armazena, compartilha e aplica o conhecimento (BATISTA, 2016). A maioria dos servidores encontra-se num nível médio da dimensão, ressaltando que por mais que a Instituição use seu conhecimento, poderia ser mais bem aproveitado, precisando de maior avaliação e monitoramento. Esse resultado indica, de acordo com Marques *et al.*, (2019a), que a organização talvez não conte com um mapa de conhecimento, não registrando e compartilhando o conhecimento adquirido, ou com a devida utilização correta desse recurso por parte dos funcionários, pode significar que ela está em um nível que as ações referentes a GC fazem parte de seu dia a dia e estão internalizadas nos colaboradores, o que também não ocorreu em seus resultados.

Segundo Batista (2016), a dimensão da aprendizagem e inovação quer dizer o quanto a organização consegue aprender e inovar. Os servidores mais uma vez estão no nível médio da dimensão, ou seja, na Instituição eles estão dispostos a inovar, mas poderiam estar mais ainda. Diferente do Marques *et al.* (2019a), os servidores não veem a Instituição tão propensa a correr riscos como oportunidade de aprendizagem.

Por último, a dimensão resultados da GC está ligada ao quanto às práticas de GC resultam em incremento da capacidade da organização (Batista, 2016). Foi a dimensão na qual os servidores mais se concentram no nível médio, tendo médias no geral de 3,9 e 4,0 para cada uma das assertivas, o que significa que a GC faz parte da capacidade da organização, mas poderia ser mais. Essa discordância que gera media menor que 4,0 está relacionada, de acordo com Marques *et al.*, (2019a) ao fato de a organização não possuir um histórico de sucesso na implementação da GC, e não utilizar indicadores que avaliam o impacto das contribuições e iniciativas da GC em seus resultados e desempenho.

2.1 Análises Bivariadas

Nesse tópico foram calculadas as médias aritméticas das variáveis, comparando-as com as variáveis demográficas. Por fim,

a comparação de medianas foi feita pela análise de variância dos construtos, como se segue. Serão apresentados somente os resultados das comparações que tiveram resultados significativos.

Como pode ser visto na Tabela 4 a seguir, o grupo de Docente deu notas mais altas para todos os construtos com diferença significativa em relação ao grupo Técnico Administrativo.

Tabela 4 – Mediana e Desvio Padrão (DP) das dimensões dos instrumentos IBACO, ICC, KMMM por cargo

Construto	Sig	Docente		Técnico Administrativo	
		Mediana	DP	Mediana	DP
CO - Profissionalismo cooperativo	0,00	3,4	1,0	3,2	0,9
CO - Satisfação e bem estar dos empregados	0,00	2,8	0,9	2,2	0,8
CO - Integração externa	0,00	3,4	0,7	3,2	0,7
CO - Recompensa e treinamento	0,00	1,8	0,8	1,6	0,8
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	0,00	3,0	0,8	2,6	0,8
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	0,04	3,0	1,0	2,5	0,9
MC - Liderança em gestão do conhecimento	0,04	3,8	1,2	3,8	1,1
MC - Processo	0,03	4,5	1,3	4,0	1,1
MC - Aprendizagem e inovação	0,04	4,5	1,2	4,2	1,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Instituição os docentes demonstram-se mais satisfeitos em diversas dimensões, podendo estar relacionado ao melhor plano de carreira do que os técnicos administrativos. Para Frazão (2016), os técnicos administrativos apresentaram chances 3,08 maiores de estarem insatisfeitos com relação aos salários e promoções, para o autor, a maior causa de insatisfação dentro de instituições está relacionada com salário e promoções. Vale ressaltar que, ainda de acordo com Frazão (2016), no setor público não existe promoção como no setor privado, pois no primeiro, existe a progressão funcional que, regida por regras diferentes, supre a necessidade de ascensão do trabalhador na sua carreira.

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

Na comparação sobre qual frequência já pensou em se demitir, o grupo que respondeu sempre foi excluído devido a baixa quantidade de respondentes. Nota-se que o grupo “Nunca” deu notas mais altas que o grupo “Frequentemente” em todos os construtos com diferenças significativas, sendo as maiores para ST - Satisfação com os colegas, ST - Satisfação com o salário e MC - Aprendizagem e inovação (tabela 5).

Tabela 5 – Medianas dos construtos por qual frequência já pensou em se demitir

Construto	Sig	Nunca		Frequentemente	
		MDN	DES	MDN	DES
CO - Profissionalismo cooperativo	0,00	3,4	1,0	3,0	0,9
CO - Satisfação e bem estar dos empregados	0,00	2,6	0,8	2,0	0,9
CO - Integração externa	0,00	3,4	0,7	2,8	0,7
CO - Recompensa e treinamento	0,04	1,8	0,8	1,4	0,8
CO - Promoção do relacionamento interpessoal	0,00	2,9	0,8	2,4	0,8
CC - Visões para existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento	0,00	3,0	0,9	2,0	1,0
CC - Visões para doação de conhecimento e recebimento de conhecimento	0,00	4,0	0,7	3,8	0,6
MC - Liderança em gestão do conhecimento	0,01	3,9	1,2	3,7	1,1
MC - Pessoas	0,00	4,0	1,2	3,3	1,5
MC - Aprendizagem e inovação	0,00	4,4	1,1	3,7	1,2

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Gomes (2018), atualmente a rotatividade no emprego vem despertando o interesse de muitos pesquisadores e gestores da área de recursos humanos a fim de compreender os motivos que levam os funcionários a pedirem demissão do trabalho. Nota-se com os resultados que principalmente a cultura e a satisfação influenciam na vontade dos servidores em pedir demissão, pois os servidores que possuem maior espírito de cooperação, maior bem-estar no trabalho e interações, sejam externos e internos, possuem maior tendência de nunca terem pensado em se demitir.

Quanto mais os funcionários percebem na organização que o conhecimento é compartilhado e há estratégias que incentivem essa prática, menos

eles pensam em se demitir, pois eles se sentem parte da organização, parceiros, fazendo com que eles sintam prazer em participar das atividades. O oposto ocorre quando notam que há um bloqueio no compartilhamento de conhecimento, que as informações não chegam até eles da forma correta, o que gera insatisfação e muitas vezes, pedidos de demissão.

Um dos fatores mais destacados com influência na vontade de se demitir é o salário, que de acordo com Augusto *et al.*, (2014) é um fator contra o sofrimento, os autores afirmam que os funcionários pensam “mil vezes” antes de pedir demissão, de um “serviço chato” devido à estabilidade. Os autores ainda destacam que muitos funcionários evitam os elevadores por terem medo de encontrar alguns gestores e se aborrecerem, preferindo muitas vezes pedir demissão por não terem alternativa.

A maturidade do conhecimento foi o construto que menos influenciou na vontade do servidor em pedir demissão. Os principais pontos desse construto que fazem os servidores pensarem menor em se demitir estão relacionados principalmente com a maneira que a liderança lida com os processos na Instituição, principalmente o que está relacionado com a aprendizagem e pessoas. Ou seja, quanto mais os servidores percebem na Instituição que existem equipes focadas em lidar com problemas, que os chefes estão dispostos a utilizar novas ferramentas, e as pessoas são mais incentivados a trabalharem juntas e compartilharem informação, menos eles tem vontade de pedir demissão.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a cultura organizacional, a importância do compartilhamento do conhecimento e a maturidade da gestão do conhecimento em uma instituição pública de ensino de Minas Gerais. Foi utilizando a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, utilizando-se três escalas validadas: apresentar os instrumentos de coleta. Como método de análise foram utilizadas as estatísticas uni e bivariada.

Nos resultados, ao identificar a cultura organizacional na Instituição, mostrou-se que os servidores estão mais ligados ao profissionalismo cooperativo e à integração externa, ou seja, há grande disposição dos docentes e técnicos para interagir com os colegas e trabalhar em equipe, demonstrando que o ambiente na Instituição de Ensino é de grande colaboração por parte dos servidores, po-

rém não veem nela uma cultura da recompensa e do treinamento. Neste sentido, incentivo por parte da alta administração a mais treinamentos e programas de recompensa podem contribuir com a melhoria desse aspecto.

No que se refere ao nível de compartilhamento da gestão do conhecimento na Instituição, pôde-se perceber que há maior disposição por parte dos servidores em doar seus conhecimentos, mas talvez não percebam essa mesma disposição por parte dos colegas de trabalho. Outro ponto diz respeito à percepção sobre a existência de estratégia de compartilhamento de conhecimento, por ter sido essa a menor média. Talvez seja necessário traçar uma nova estratégia de compartilhamento de conhecimento na Instituição e realizar mudanças na cultura de compartilhamento de conhecimento. Em se tratando de Instituição que tem como missão a difusão do conhecimento, estes resultados podem ser considerados preocupantes para gestores e docentes.

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

Em termos de contribuições teóricas, este trabalho destaca a importância de diagnósticos que desnudem as percepções de cultura, transferência e maturidade do conhecimento, visto que os resultados com diversas diferenças denotam pontos a serem compreendidos para organizações e sociedade. Pucciarelli e Kaplan (2016) veem as universidades como recursos essenciais para as sociedades, já que elas oferecem um serviço público institucionalizado que fornece conhecimento e inovação, além de existirem em nível regional, nacional e global como disseminadoras de conhecimento, porém estas

instituições ainda carecem de estudos e diagnósticos integradores. Neste sentido a presente pesquisa busca reduzir este gap.

Como implicações práticas, esta pesquisa mostra a importância do diagnóstico sobre os temas adotados no trabalho em organizações, pois os dados mostraram resultados que merecem ser refletidos por gestores, visto que nos resultados as diferenças de percepções sobre cultura, maturidade do conhecimento e transferência do conhecimento tiveram variações em função de cargo e intenção de se demitir, indicando a necessidade de gestores se atentarem para melhoria da gestão do conhecimento na organização. Isto pode exigir que as organizações adotem ações diferenciadas em função da diversidade presente em suas organizações, bem como gerenciar tensões para evitar a perda da força de trabalho.

Como limitação desta pesquisa, o estudo apresenta percepções de indivíduos de apenas uma organização não permitindo generalizações. Como sugestões para futuros estudos, indica-se a utilização do método qualitativo também, por se tratar também de um diagnóstico organizacional sobre os temas, seria interessante dar abertura aos servidores para destacarem alguns pontos observados, enriquecendo os resultados.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D.E. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 2001, 107-136.
- ANAND, A.; WALSH, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model, *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 2016, p. 713-730.
- AUGUSTO, M.M.; FREITAS, L.G.; MENDES, A.M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. *Psicologia em Revista*, 20(1), 2014, p. 34-55.
- BALBINO, J.N.; NUNES, H.F.; QUEIROZ, F.C.B.P. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(2), 2016, p. 80-98.
- BATISTA, F.F. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa ipea 2014 – níveis de maturidade. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*, Rio de Janeiro, 2016.

BESSI, V.G. Estudo da Inovação e da Cultura Organizacional em Indústrias de Pequeno e Médio Porte da Região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. **Revista Gestão & Planejamento**, 16(2), 2015, p. 262-280.

CARDOSO, O.N.P.; MACHADO, R.T.M. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública**, 42(3), 2008, p. 495-528.

CARVALHO, M.C.; ROCHA, F.L.R.; MARZIALE, M.H.P.; GABRIEL, C.S.; BERNARDES, A. Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público. **Texto & Contexto - Enfermagem**, 22(3), 2013, p. 746-753.

FERREIRA, C.A. Percepção da Motivação e Satisfação no Trabalho pelos Trabalhadores de uma Instituição Psiquiátrica no Brasil. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, 14(2), 2016, p. 25-41.

FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L.; ESTOL, K.M.F.; HELENA, M.C.C.C.; CISNE, M.C.F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estud. psicol.** 7(2), 2002, p. 271-280.

FORNO, G.M.B.D.; OLIVEIRA, J.M.; ESTIVALETE, V.F.B.; MULLER, F.M. Explorando as relações entre cultura e aprendizagem organizacional em uma instituição pública de ensino. **Anais do XX Semead**, 2017.

FRAZÃO, E.B. Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal. Dissertação de Mestrado, Catalão, 2016.

GOMES, S. S. Clima organizacional no contexto dos trabalhadores terceirizados da Universidade Federal de Goiás. Dissertação de Mestrado, 2018.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; & TATHAM, R. L. (2014). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 1990, p. 286-316.

ICHIKAWA, E.Y.; SANTOS, L.W. O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. **Revista de Administração da USP**, 35(3), 2000, p. 99-104.

JUMO, I. Knowledge Management Maturity Assessment in the Roads Engineering Environment. In: Conference on asphalt pavements for southern africa. 10. **Anais...**Pretoria: [s.n.] 2011.

JUST, M.D.; BATISTELLA, C.; TAUFER, E.; MACKE, J. A Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privado, na Perspectiva de Diferentes Públicos. **Contextus** -, 16(1), 2018, p. 8-31.

KARAGOZ, Y.; WHITESIDE, N; KORTHAUS, A. Context matters: enablers and barriers to knowledge sharing in Australian public sector ICT projects, **Journal of Knowledge Management**, 24 (8), 2020, p.1921-1941

KIANTO, A.; VANHALA, M.; HEILMANN, P. The impact of knowledge management on job satisfaction, **Journal of Knowledge Management**, 20(4), 2016, p.621-636.

KURIAKOSE, K.K.; RAJ, B.; MURTY, S.A.V.; SWAMINATHAN, P. Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. **Journal of Knowledge Management Practice**, 11(3), 2010, p. 1-10.

LA FALCE, J.L., MESQUITA, S.R., DE MUYLDER, C.F., SILVA, J.T.M., VERWAAL, E., LIMA, V.L.C. Cultura organizacional en Brasil, Argentina y México: un estudio comparativo en la industria automotriz. **Cuadernos Latinoamericanos De Administración**, 16(31), 2021.

LAW, K.K., CHAN, A.; OZER, M. Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing, **Journal of Knowledge Management**, 21(6), 2017, p.1486-1502.

LING, C.W.; SANDHU, M.S.; JAIN, K.K. Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. **Journal of Workplace Learning**, 21(2), 2009, p. 125-142.

MARQUES, F.M.F.R.; LA FALCE, J.L.; MARQUES, J.M.R.; MUYLDER, C.F. The relationship between stress and maturity in knowledge management. **International Journal of Organizational Analysis**. 27 (5), 2019a, pp. 1504-1521

MARQUES, J.M.R.; LA FALCE, J.L.; MARQUES, F.M.F.R.; MUYLDER, C.F.; SILVA, J.T.M. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity, **Journal of Knowledge Management**. 23 (3), 2019b, pp. 489-507.

MOLINA, A.F. Values in public administration: the role of organizational culture, **International Journal of Organization Theory & Behavior**, 12(2), 2009, p.266-279.

NASCIMENTO, R.F. O. Avaliação da cultura organizacional na Administração Pública: um estudo de caso na justiça federal. Monografia de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), 2016.

OLIVEIRA, M.; PEDRON, C.; ROMÃO, M.; BECKER, G.V. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 10(4), 2011, p.14-25.

PARKER, R.; BRADLEY, L. Organizational culture in the public sector: evidence from six organisations, **International Journal of Public Sector Management**, 13(2), 2000, p. 125 – 141.

PATIL, S.K.; KANT, R. Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. **Strategic HR Review**, 6(4), 2012, p. 322-328.

PUCCIARELLI, F.; KAPLAN, A. Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty. **Business Horizons**, 59, 2016, p. 311–320.

RAMACHANDRAN, S.D., CHONG, S.C.; ISMAIL, H. Organizational culture, **International Journal of Educational Management**, 25(6), 2011, p. 615 – 634.

RIBEIRO, J.S.; SOARES, M.A.C.; JURZA, P.H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J.T.R. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Integração Dinâmica entre Competências e Recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 7 (Especial), 2017, p. 4-17.

SÁ, F. B.; BENTO, K. G. R.; ZIVIANI, F.; & FERREIRA, M. A. T. Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, 13(1), 2013. p. 114-131.

SANDHU, M.S.; JAIN, K.K.; AHMAD, I.U.K. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, 24(3), 2011, p. 206-226.

SANT'ANNA, D.A., MUSSI, C.C., LUNA, I.N., XAVIER, W.G. Avaliação do comprometimento e da cultura organizacional: Evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos. **Anais da AnPAD** 2014.

SCHRAEDER, M., TEARS, R.S., JORDAN, M.H. Organizational culture in public sector organizations, **Leadership & Organization Development Journal**, 26(6), 2005, p. 492 – 502.

SILVA, A.M.T.; LOURENÇO, M.L. O Poder Disciplinar Enquanto uma Dimensão da Cultura Organizacional: Um Estudo Multicasos em Instituições de Ensino Superior Privadas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 19(1), 2018, p. 99-134.

SILVA, J. A.; RABÊLO NETO, A.; NASCIMENTO, J. C. H. B.; CASTRO, M. M. B.; NASCIMENTO, D. A. Cultura organizacional e o modelo de aceitação de tecnologia (TAM): uma análise do módulo memorando eletrônico na Universidade Federal do Piauí. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 56, p. 41-56, 2021.

SOUZA, A.L.F., HELOU, A.R.H.A.; SOHN, A.P.L. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. **Ci.Inf.**, 47(2), 2018, p.171-186.

SOUZA, E.M.; CORVINO, M.M.F.; LOPES, B.C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, 20(67), 2013, p. 603-621.

TEODOROSKI, R.C.C., MACHADO, E., INOMATA, D.O.; FOLLMANN, N. Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, 3(2), 2013, p. 105-113.

TOMÉ, A. S.; VIEIRA, A. M. Cultura organizacional e formação identitária: um estudo com gerentes do setor bancário. **Caderno de Administração**, 25(2), 2017, p. 44-57.

VIEIRA, A. M. Cultura organizacional em instituições de ensino: mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção acadêmica (1990-2005). 2007. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2007.

VIEIRA, C.C.N., PADILHA, C.K., MACHADO, D.D.P.N.; CARVALHO, L. C. Processos de Gestão do Conhecimento no Ensino Superior: Estudo em uma Universidade de Santa Catarina. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 11(4), 2017, p.104-119.

XAVIER, J. S.; PATTAS, L. S.; BENEVIDES, T. M.; MENDONÇA, M. S. S. Gestão do conhecimento e trabalho remoto: um estudo de caso em uma unidade acadêmica pública de educação a distância. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 836-854, 2023.

YAO WU, W.L.; LEE, Y.C. Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social Exchange theory and positive organizational behavior perspective, **Journal of Knowledge Management**, 21(2), 2017, p.474-491.

WIEWIORA, A. TRIGUNARSYAH, B.; MURPHY, G.; & COFFEY, V. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, 32(2), 2013. p. 1163–1174.

ZHENG, M.; BAO, G. Na empirical study on knowledge sharing, affective commitment, perceived task interdependence and job involvement in chinese accounting firms, **Technology Management for the Global Future**, 3, 2006, p. 1307 – 1315.

Recebido em: 3-4-2023

Aprovado em: 14-9-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>