

Autoria:

Primeiro-Tenente (Intendente da Marinha) Danillo Pereira da Silva; Capitão de Corveta (Intendente da Marinha) Carla Rietti Souto Santos.



CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS EFEITOS NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E NA INOVAÇÃO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL

Resumo: O objetivo deste estudo é analisar a influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento da inovação incremental no âmbito da Marinha do Brasil (MB). Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa em uma organização militar da MB. Os dados foram coletados por meio de um *survey* e analisados utilizando Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model*) baseado em variância, estimado por *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados mostram que a cultura organizacional tem uma influência positiva no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento da inovação incremental, além do compartilhamento de conhecimento mediar a cultura organizacional para o desenvolvimento da inovação incremental.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Compartilhamento de conhecimento. Inovação. Inovação incremental.

1 INTRODUÇÃO

No final do século XX, as organizações foram obrigadas a repensar o seu modelo de gestão para fazer frente às alterações constantes da economia e às novas condições do mercado, além de reavaliar o modo de gerir diversos aspectos: capital humano, qualidade, criatividade, conhecimento e produtividade (FESTA; FILHO, 2013).

Visando se ajustar a estas transformações, tem-se estudado a gestão do conhecimento como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar conhecimento

adquirido internamente para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para os princípios da Administração Pública, de forma a contribuir para o desenvolvimento brasileiro. Diferentemente do setor privado, que utiliza a gestão do conhecimento com finalidades de competitividade e sobrevivência mediante lucro, o setor público brasileiro necessita utilizar a gestão do conhecimento para gerir eficientemente os recursos disponíveis, garantindo a efetividade na promoção do desenvolvimento (BATISTA, 2012).

A cultura organizacional tem papel significativo na gestão do conhecimento e expressa um dos principais desafios. Segundo Firestone e McElroy (2003), um dos problemas centrais na área de gestão do conhecimento ocorre porque as organizações desconsideram os indivíduos e a cultura organizacional. No serviço público, a questão cultural é significativa, cabendo ao gestor influenciá-la de maneira positiva à implementação da gestão do conhecimento e à aprendizagem coletiva organizacional. No empenho competitivo e na resolução dos problemas práticos institucionais, as organizações compartilham conhecimentos promovidos pela aprendizagem organizacional e ligados diretamente à sua cultura organizacional (CASTAÑEDA, 2015).

Neste contexto de ambientes cada vez mais desafiadores, dinâmicos e complexos a gestão do conhecimento somado à inovação assumiu um papel fundamental para a eficiência e eficácia dentro das instituições. As organizações modificaram a forma da gestão de modo a criar um ambiente organizacional, voltado às inovações (FESTA; FILHO, 2013). Assim, as organizações que promovem inovação obtêm melhores desempenhos não só organizacionais, mas também financeiros, apresentando maior competitividade e eficiência (DAVILA; VARVAKIS; NORTH, 2019). No âmbito gerencial, um dos fatores internos considerados extensivamente como pré-requisito para a geração de inovação é a cultura organizacional (KUCHARSKA; BEDFORD, 2019).

Na Marinha do Brasil, neste contexto pela busca de melhores práticas da gestão, foi instituído o Programa Netuno (PN) em 2006, que foi definido como um processo administrativo destinado a aprimorar a gestão com foco na eficiência e eficácia das organizações militares (BRASIL, 2018a). O PN é voltado para a cultura naval brasileira (FAVERO, 2010), e em 2007, o Comandante da Marinha o considerou como parte do programa estratégico

para a MB (BRASIL, 2018b). Desta forma, o PN é o programa que tem como uma de suas funções fomentar a cultura organizacional visando um maior compartilhamento de conhecimento interno e inovação projetando uma melhor gestão.

Desse modo, a questão que se impõe é: qual a influência da cultura organizacional para o compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento da inovação incremental no âmbito da Marinha do Brasil? Com o propósito de responder à questão de pesquisa proposta, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da cultura organizacional para o compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento da inovação incremental no âmbito da Marinha do Brasil.

Portanto, a presente pesquisa torna-se relevante ao passo que demonstra a importância do papel da cultura organizacional sobre o compartilhamento de conhecimento e a influência no desenvolvimento de inovação. Ao ser aplicado ao setor público, no qual os resultados reverberam para toda a sociedade, o tema é ainda mais relevante. Devido a grande abordagem do fenômeno da cultura organizacional no setor público, o recorte da pesquisa focou em uma organização militar. Outrossim, os instrumentos de medida validados com rigor científico permitem a realização de novos estudos na busca de novas relações entre construtos (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Não obstante, os referidos autores ressaltam a falta de rigor científico nos raros instrumentos que tenham a finalidade de mensurar aspectos do contexto relacionados à inovação, em particular aspectos da cultura. Adicionalmente, Barale e Santos (2017) ressaltam que não há uma série convergente de pesquisas nesta área, pois elas apresentam grande dispersão de questões e temas abordados.

Este estudo está organizado em 5 partes, além desta introdução. Primeiramente, no referencial teórico, são abordados os conceitos

de cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e inovação. Em seguida, apresenta-se o percurso metodológico adotado. Na terceira parte, são apresentados os resultados da análise e a discussão. Por fim, são apresentadas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é entendida como um conjunto de valores enraizados e crenças compartilhadas pelos indivíduos da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Para Trompenaars (1994), cultura organizacional é o modo como as atitudes são demonstradas dentro de uma organização e como elas se diferenciam umas das outras através de soluções específicas a determinados problemas.

É por meio da cultura organizacional que podemos diferenciar uma organização da outra, pois há certos hábitos que são produzidos pelas condições do ambiente, um ambiente com tendências permanentes e transferíveis (HOFSTEDE, 2001). Dentro da cultura organizacional, alguns aspectos, como comportamento individual e as normas do grupo, são muito visíveis, como, por exemplo: fazer horas-extras, sorrir ao atender clientes e vestir-se de forma conservadora são itens da cultura que são de fácil observação (DENISON; NEALE, 1999). Outros componentes não são tão fáceis de se notar, já que apresentam pressupostos, como valores e crenças, invisíveis (SCHEIN, 1984). Compreender que existem dois componentes da cultura (implícitos e explícitos) nos permite saber como analisá-la e gerenciá-la, principalmente as partes explícitas que podem ajudar para as mudanças necessárias na cultura (AHMED, 1998).

A cultura organizacional determina os pressupostos tácitos, sobre os quais o conhecimento é gerenciado e compartilhado, à medida que

há interação entre o indivíduo e o nível organizacional e que há sugestão de quem deve controlar e compartilhar o conhecimento transferido (DELONG; FAHEY, 2000). Os aspectos culturais da organização estabelecem o contexto de interação social, informam o processo pelo qual novos conhecimentos organizacionais são gerados, legitimados e distribuídos (ALVESSON; KÄRREMAN, 2001), além de exercer influência positiva ou negativa em sua transferência (AJMAL; KOSKINEN, 2008).

A cultura organizacional que ajuda no desenvolvimento de processos inovadores é conhecida como cultura de inovação (PADILHA, 2021). Dada a importância crescente da inovação nas organizações e a busca por vantagens competitivas, uma cultura organizacional que facilita o desenvolvimento de inovações tornando-se em um fator estratégico para que a organização atinja seus objetivos (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

2.1.1 Cultura de Inovação

Em um estudo bibliográfico feito por Pimentel, Loiola e Diogo (2020), foi constatado que as conexões entre a inovação e a cultura organizacional têm sido propósito de diversos estudos e com diferentes enfoques. Na sua totalidade, é possível visualizar o aumento da importância dos aspectos intangíveis e da perspectiva que toma a inovação como uma construção social (DOBNI, 2008).

A cultura de inovação é definida como:

Um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infraestrutura que dá suporte à inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação. (DOBNI, 2008, p. 540).

Segundo Pimentel, Loiola e Diogo (2020), a inquietação em estimar como e em que

intensidade a inovação acontece ou pode acontecer em uma instituição passa a ocorrer também por critérios diferentes e que vão além de aspectos econômicos. A capacidade em inovar começa a ser vista partindo das condições que ela tem em possibilitar o compartilhamento de novos conhecimentos, o reconhecimento e a produção, bem como sua aplicabilidade nos variados processos organizacionais e no desenvolvimento e no consumo de novos produtos e serviços (SOUZA *et al.*, 2016). Os autores defendem ainda que não é mais significativo falar em cultura organizacional e inovação de forma estanque, mas sim priorizar a cultura de inovação.

As relações entre os indivíduos, a cultura organizacional e as condições de trabalho são itens importantes para uma organização ser inovadora e, segundo Ahmed (1998), todos eles são visíveis e mensuráveis. O grande desafio está no surgimento de valores e crenças que sustentam a cultura de inovação, dado que estes operam em um grau mais profundo, mas que podem ser desenvolvidos com base na influência praticada sobre as interpretações e as estruturas cognitivas dos indivíduos (PIMENTEL; LOIOLA; DIOGO, 2020).

2.2 Compartilhamento de conhecimento

O compartilhamento de conhecimento é definido por Den Hooff *et al.* (2003) como o processo em que indivíduos trocam mutuamente seus conhecimentos (tácitos e explícitos) e criam conjuntamente novos conhecimentos.

Para Nonaka e Takeuchi (2003, p. 07), o conhecimento explícito "pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado." Os mesmos autores descrevem que conhecimento tácito pode ser caracterizado como aquele que é pessoal, específico a uma determinada situação, difícil de ser formulado e declarado.

As organizações necessitam obter conhecimentos explícitos e tácitos simultaneamente,

já que o conhecimento não é separadamente explícito ou tácito, mas sim tanto explícito quanto tácito, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 20) afirmam que "o conhecimento é inerente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos". Assim conclui Pacheco (2010), que o compartilhamento de conhecimento em uma instituição é o resultado de interações contínuas e dinâmicas entre o conhecimento explícito e tácito e a partir disto a inovação é gerada.

A combinação de conhecimentos diferentes e o compartilhamento estão relacionados a diferentes vantagens, como por exemplo, inovação, desempenho e redução de custos (WANG; NOE, 2010). Foss e Pedersen (2002) afirmam que para obter uma vantagem competitiva, que é considerado um ativo crítico na organização, é necessário o conhecimento e o seu compartilhamento interno.

As organizações devem procurar maneiras de transferir os conhecimentos dos mais experientes para os mais novos em cada função (HINDS; PATTERSON; PFEFFER, 2001), pois a maior parte dos conhecimentos necessários para a realização dos processos das organizações já se encontram presentes em seu interior (DAVENPORT; PRUSAK, 2013).

Para Nonaka e Takeuchi (2003), um tipo de conhecimento organizacional é o conhecimento cultural onde consiste em estruturas emocionais e cognitivas que são usadas pelos membros da organização para explicar, avaliar, perceber e construir a realidade. Baseados em estudos anteriores, Hoffmann *et al.* (2006) afirmam:

[...] os trabalhos indicam que inovação e transferência de conhecimento são termos próximos quando se trata de aglomeração territorial. Direta ou indiretamente, as empresas transferem conhecimento entre si, e ao fazerem isso estimulam seus processos de inovação. (HOFFMANN et al., 2006, p.4).

As organizações, para serem competitivas, devem transformar o conhecimento individual em organizacional, uma vez que o conhecimento obtém valor quando permeia pela organização (DALKIR, 2005). Ainda segundo a autora, introduzir o conhecimento no “tecido” da organização impulsiona o conhecimento individual e vice-versa, sendo assim é imprescindível que haja compartilhamento de conhecimento para que as organizações se tornem competitivas.

Neste contexto, observa-se que as organizações públicas necessitam tratar a transferência de conhecimento como um ativo intangível importante, visto que elas produzem valores públicos que impactam a todos. Por esse motivo, abrangem o balanceamento dos interesses dos stakeholders, ou seja, o compartilhamento de conhecimento no setor público atua como suporte para atingir as metas sociais, o que leva a sociedade a prosperar, ao fazer com que as entidades e os cidadãos trabalhem de forma mais eficiente, o que favorece a qualidade de vida da sociedade (LODHI; MIKULECKY, 2011).

Desta forma, o compartilhamento de conhecimento organizacional é estabelecido como uma cultura de trocas sociais, envolvendo disseminação de conhecimentos, experiências e habilidades entre funcionários, através da organização, que formam um conjunto compartilhado de entendimentos relacionados, concedendo aos funcionários acesso a informações relevantes e à formação e utilização de redes de conhecimento dentro das organizações (LIN, 2007). Portanto, a cultura organizacional influencia as pessoas, em suas decisões sobre compartilhar e trocar conhecimentos relacionados às suas atividades (AJMAL; KOSKINEN, 2008). Pesquisadores consideram que um dos maiores desafios, para a transferência de conhecimento, é proporcionado pela cultura da organização (WIEWIORA *et al.*, 2013). Nesse sentido, formula-se a seguinte hipótese: H1: A cultura organizacional influencia positivamente o compartilhamento de conhecimento.

2.3 Inovação

Segundo Schumpeter (1982), um dos pioneiros em relação ao estudo em inovação, inovar consiste na ação de realizar novas ligações entre materiais e forças produtivas, o que faz gerar novos produtos e o desenvolvimento econômico.

Para Patel e Patel (2008), o termo inovação pode ser usado como sinônimo de melhorias ou de boas práticas, afirma ainda que as diferenças conceituais têm pequena significância, justificando que ao usar metodologias para permitir transferências de uma grande inovação podem se aplicar igualmente a uma melhoria geral.

O Manual de Oslo (2005) explica inovação como a implementação de um produto, sendo ele bem ou serviço, novo ou consideravelmente melhorado, um processo, um novo método de *marketing*, um novo método organizacional nas práticas do local de criação ou nas relações externas.

Inovação pode ser classificada em duas formas: incremental ou radical (DEWAR; DUTTON, 1986). As inovações incrementais objetivam refinar serviços, produtos e tecnologias existentes (ETTLI, 1983). Por outro lado, as inovações radicais são grandes transformações de serviços, produtos ou tecnologias tornando os existentes obsoletos (CHANDY; TELLIS, 2000).

Grande parte das inovações na administração pública pode ser considerada incremental (MULGAN; ALBURY, 2003). Estas inovações raramente alteram a dinâmica ou como estão estruturados dentro das organizações, porém são imprescindíveis para a melhoria constante nos serviços públicos.

Dentro do contexto do setor público, há uma definição de Koch e Hauknes (2005), afirmando que inovação é a implementação e a execução deliberada de várias ações pela instituição, no campo dos objetivos e funcionalidades de suas atividades. Os referidos

autores reforçam que uma simplificação desse conceito é uma afirmação de que inovação seria um processo de mudança no repertório das ações organizacionais. Essa abordagem é compartilhada por Bloch (2011), que complementa dizendo que as inovações devem ser novidade para a própria organização, mas não ser uma novidade para outros atores.

Nos órgãos públicos, um melhor uso dos recursos públicos se dá pela disseminação das inovações (MOORE, 2002; MULGAN; ALBURY, 2003; BLOCH; BUGGE, 2013). Há diversos elementos que fornecem base à inovação no setor público e Patel e Patel (2008) dizem que um ambiente inovativo pode ser criado por meio de estratégias que motivem os servidores. A estratégia e a cultura organizacional são bases de desenvolvimento das organizações, sobretudo quando o objeto é inovação (JARUZELSKI; KATZENBACH, 2012).

Segundo Gloet e Terziovski (2004), o processo de inovação depende muito do conhecimento. O compartilhamento de conhecimento e o aprendizado são cruciais para a disseminação de inovações e para a criação de organizações inovadoras (SOUZA *et al.*, 2016). Sendo assim, são formuladas as seguintes hipóteses:

H2: A cultura organizacional influencia positivamente a inovação incremental.

H3: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a inovação incremental.

H4: O compartilhamento de conhecimento desempenha um papel mediador na relação entre cultura organizacional e a inovação incremental.

3. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de corte transversal, uma vez que os dados foram coletados em um determinado momento, e não se referem a uma evolução ao longo do tempo (RICHARDSON, 2010). O mesmo autor ainda define que quanto ao método de coleta de

dados se caracteriza como um *survey* e quanto a apresentação dos resultados como quantitativo.

Do ponto de vista dos objetivos, é uma pesquisa descritiva, pois tem como finalidade obter informações sobre características de uma determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2010), o qual se deseja verificar a influência da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento da inovação incremental.

A pesquisa foi conduzida em uma organização militar (OM), o Centro de Intendência da Marinha em Salvador (CelMSa). Sua escolha deve-se ao fato de a OM participar do Programa Netuno e por já ter ganhado o prêmio em inovação proposto pela Diretoria de Abastecimento da Marinha. Em relação à coleta de dados, a População é formada por todos os militares que servem na organização objeto do estudo, ou seja, 85 militares. A etapa de coleta de dados teve início com a aplicação de um questionário, o qual foi encaminhado por correio eletrônico a todos os integrantes da OM, e paralelamente foi enviado o *survey* por meio de um aplicativo de conversa para os encarregados de divisão que divulgaram o questionário entre os militares que não tinham acesso ao correio eletrônico durante o período de 13 a 23 de outubro de 2022. Ao todo, foram coletadas 71 respostas, ou seja, 83,53% da população que era de 85 militares. Conforme recomendado por Faul *et al.* (2009), para o cálculo do tamanho mínimo da amostra foi utilizado o software G*Power versão 3.1.9.4, no qual a amostra recomendada foi de 68 respondentes para um nível de significância de 5% e um poder estatístico igual a 0,8 conforme recomendado por Hair *et al.* (2011). O questionário foi desenvolvido com o auxílio da ferramenta *Google Forms* e conteve questões sobre cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e inovação. Como variáveis de controle foram

utilizadas a idade, sexo e ciclo, dividido em oficiais e praças.

3.1 Constructos

Foram utilizadas 3 escalas para compor o questionário. O questionário, para aplicação na MB, foi adaptado à linguagem comumente utilizada nas OM. Todas as questões são objetivas, fechadas e obrigatórias. Para o constructo de cultura organizacional (CO), foi utilizada a escala proposta por Sousa (2017) em sua tese de doutorado; para o constructo

compartilhamento de conhecimento (CC), foi utilizada a escala proposta por Xue *et al.* (2011); e para o constructo inovação incremental (II), foi aplicada a escala de Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006) em seu estudo.

Para mensurar as variáveis, foi utilizada a escala *Likert* de 5 pontos, as quais foram pontuadas com valores de 1 a 5 variando, respectivamente, de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”. As perguntas que compõem as escalas e que foram utilizadas no questionário constam no quadro 1 deste trabalho.

Quadro 1 – Índices, construtos e autores do questionário aplicado		
<i>Compartilhamento de Conhecimento (CC).</i>		
cc_1	<i>Frequentemente participo de atividades de compartilhamento de conhecimento na minha OM.</i>	Xue, Bradley e Liang (2011).
cc_2	<i>Eu costumo passar muito tempo realizando atividades de compartilhamento de conhecimento na minha OM.</i>	
cc_3	<i>Na minha OM, geralmente compartilho ativamente meu conhecimento com outras pessoas.</i>	
<i>Cultura Organizacional (CO).</i>		
ci_1	<i>A minha OM encoraja a criação de novas ideias.</i>	Sousa (2017); McAdam e McClelland (2002).
ci_2	<i>Minha OM espera que os militares sejam flexíveis em lidar com novas ideias e na abordagem da resolução de problemas.</i>	
ci_3	<i>Minha OM espera que os militares estejam abertas a novas ideias e sejam responsáveis por elas.</i>	
ci_4	<i>Minha OM espera que os militares consigam trabalhar em conjunto na implementação de novos processos.</i>	
ci_5	<i>Minha OM encoraja as divisões a trabalharem em conjunto para desenvolver novas ideias e práticas.</i>	
ci_6	<i>Minha OM espera que seus militares trabalhem em conjunto para que consiga implementar novas formas de fazer as coisas.</i>	
ci_7	<i>Minha OM reconhece os militares que implementam novas ideias.</i>	
ci_8	<i>A minha OM reconhece o esforço dos militares quando resolvem problemas através de novos métodos.</i>	
ci_9	<i>A minha OM valoriza os militares que trazem novas práticas e ideias.</i>	
ci_10	<i>Minha OM espera que os seus militares desafiem a sua rotina diária de maneira a desenvolver novas práticas e métodos de trabalho.</i>	
ci_11	<i>Minha OM encoraja os militares a experimentar novas práticas e ideias para resolver os problemas.</i>	
ci_12	<i>Minha OM assume riscos calculados no desenvolvimento de novas ideias e práticas.</i>	
<i>Inovação Incremental (II).</i>		
ii_1	<i>Minha OM refina frequentemente os serviços/produtos oferecidos.</i>	Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006)
ii_2	<i>Minha OM implementa regularmente pequenas adaptações aos serviços/produtos existentes.</i>	
ii_3	<i>Minha OM introduz serviços/produtos melhorados, mas que já existem em outras organizações.</i>	
ii_4	<i>Minha OM melhora a eficiência da prestação de serviços.</i>	
ii_5	<i>Minha OM aumenta as economias de escala das atividades existentes.</i>	
ii_6	<i>Minha OM amplia os serviços para novos clientes.</i>	
ii_7	<i>Reduzir os custos dos processos internos é um objetivo importante para minha OM.</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

3.2 Técnica de análise

As hipóteses do presente estudo foram testadas por meio de Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Model*), baseada em variância, estimados por *Partial Least Squares* (PLS) (HAIR *et al.*, 2022). Será utilizado o *software* RStudio, no qual Chien *et al.* (2003) afirmam que essa técnica de modelagem para variáveis latentes sob condições de anormalidade e em amostras pequenas e médias é possível.

Modelos de equações estruturais estimados por PLS têm sido usados regularmente em alguns dos principais periódicos de marketing (HAIR *et al.*, 2011). Vale evidenciar que, diferentemente dos modelos de equações estruturais pautados em covariância, os modelos de PLS não têm como finalidade reproduzir a matriz de covariância observada entre os indicadores (LOHMÖLLER, 1989). Assim, não apresentam indicadores de ajuste agregados baseados na estatística qui-quadrado, que testa a aderência da matriz de correlações reproduzidas à matriz observada. As propriedades psicométricas do modelo de mensuração dos construtos propostos foram analisadas em termos de confiabilidade e validade convergente e discriminante. As hipóteses da pesquisa foram testadas por meio da análise da significância estatística dos coeficientes estimados no modelo estrutural por *bootstrapping* (com 1.000 reamostragens) (HAIR *et al.*, 2022).

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Pode-se dividir a análise dos dados quantitativos em duas etapas. A primeira, corresponde à avaliação do modelo de mensuração, que decorre em avaliar a confiabilidade e a validade do modelo de equações estruturais. A segunda etapa corresponde à avaliação e à validação do modelo estrutural, que apresenta as relações entre as variáveis e seus constructos.

4.1 Avaliação modelo de mensuração

Ao iniciar a análise da primeira etapa, as cargas de todos os indicadores do modelo devem ser estatisticamente significativas para serem consideradas aceitáveis na pesquisa. Para analisar a confiabilidade dos indicadores foram obtidas cargas em *PLS Algorithm – Calculation Results – Outer Loadings*, conforme demonstrado na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Carga e significância dos indicadores do modelo			
	Carga padronizada	2,5% CO	97,5% CO
co_1 > CO	0,6595	0,4201	0,8109
co_2 > CO	0,7969	0,6208	0,883
co_3 > CO	0,6942	0,5458	0,8068
co_4 > CO	0,8151	0,7468	0,8841
co_5 > CO	0,7609	0,5773	0,8619
co_6 > CO	0,7609	0,601	0,8646
co_7 > CO	0,689	0,4889	0,809
co_8 > CO	0,8341	0,6568	0,9223
co_9 > CO	0,6393	0,4287	0,7788
co_10 > CO	0,7743	0,5917	0,8879
co_11 > CO	0,8456	0,7067	0,9211
co_12 > CO	0,4998	0,2858	0,7504
ii_1 > II	0,7221	0,507	0,8423
ii_2 > II	0,8639	0,7529	0,9202
ii_3 > II	0,7907	0,6502	0,8921
ii_4 > II	0,5242	0,2246	0,7696
ii_5 > II	0,857	0,7557	0,9279
ii_6 > II	0,6262	0,2661	0,8191
ii_7 > II	0,8598	0,7545	0,917
cc_1 > CC	0,9158	0,8305	0,9541
cc_2 > CC	0,904	0,8017	0,9487
cc_3 > CC	0,7743	0,6249	0,8988

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao observar a tabela 1, é constatado que existem cargas abaixo de 0,7, e para Hair *et al.* (2021) os valores de carga precisam estar acima de 0,7 para serem considerados estatisticamente significativos. Diante disto, os

valores abaixo da referência foram retirados e após a remoção, um novo teste foi realizado e todas as cargas ficaram superiores ao índice recomendado, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Carga e significância dos indicadores do modelo			
	Carga padronizada	2,5% CO	97,5% CO
co_2 > CO	0,7931	0,616	0,8829
co_4 > CO	0,8358	0,7898	0,8961
co_5 > CO	0,827	0,7222	0,8893
co_6 > CO	0,8019	0,6933	0,8773
co_8 > CO	0,8195	0,653	0,915
co_10 > CO	0,7884	0,6533	0,8863
co_11 > CO	0,8378	0,6933	0,9145
ii_1 > II	0,7133	0,5151	0,8314
ii_2 > II	0,8785	0,7896	0,9249
ii_3 > II	0,8393	0,7332	0,916
ii_5 > II	0,9048	0,8194	0,946
ii_7 > II	0,8656	0,7909	0,9262
cc_1 > CC	0,9165	0,845	0,951
cc_2 > CC	0,9076	0,8301	0,9451
cc_3 > CC	0,7696	0,636	0,8859

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Após a análise da confiabilidade de cada indicador, foi realizada a análise da validade convergente. A tabela 3 descreve os valores obtidos para Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) para cada um dos construtos. A AVE é uma medida da quantidade de variância que é capturada por um construto em relação à quantidade de variância devido ao erro de medição (FORNELL; LARCKER, 1981). Com base nos dados processados por meio do algoritmo PLS, todos os constructos apresentaram AVE superior a 0,5, o que demonstra que os resultados são satisfatórios (HAIR *et al.*, 2011).

Para avaliação da confiabilidade composta (rhoC) e da consistência interna do modelo, cujo indicador comumente usado é o *Alfa de*

Cronbach, foi gerado o relatório correspondente à visão geral de qualidade dos dados, conforme ilustrado na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e AVE			
	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (rhoC)	AVE
CO	0,9158	0,9326	0,6642
CC	0,8318	0,9004	0,752
II	0,8962	0,9242	0,7106

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em relação ao *Alfa de Cronbach*, observa-se que os valores reportados para CO, CC e II são superiores ao mínimo de 0,70, o que indica uma boa confiabilidade do instrumento de medida (HAIR *et al.*, 2011). Todos os constructos do modelo apresentaram validade convergente.

Continuando com a análise do modelo de mensuração, foi realizada a análise da validade discriminante, na qual está relacionada ao grau de diferenciação entre os constructos, buscando identificar sua singularidade e verificar até onde o construto se distingue de outros construtos que não se relacionam (BEM *et al.*, 2010). Para este teste, foi observado o critério de Fornell e Larcker (1981), onde as raízes quadradas das AVE (apresentada na diagonal principal em destaque) de cada construto devem ser superiores que a maior correlação com qualquer outro construto mensurado. Todos os constructos atenderam ao critério, conforme pode ser visualizado na tabela 4.

Tabela 4 – Análise discriminante pelo critério Fornell e Larcker (1981)			
	CO	CC	II
CO	0,815		
CC	0,6501	0,8672	
II	0,7628	0,7534	0,843

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Adicionalmente ao método de Fornell e Larcker (1981), foi realizada análise do índice HTMT (*heterotrait–monotrait ratio*). Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) consideram dois valores sendo diferenciados em relação à semelhança conceitual dos constructos, o valor limite para constructos diferentes conceitualmente é de 0,85 e para constructos conceitualmente semelhantes o índice é de 0,90, além de sugerirem que os intervalos de confiança não incluam o 1. A relação entre CC e II superou o limite recomendado do teste. Contudo, o intervalo de confiança não contém o 1. Considerando esse resultado, aliado ao resultado do critério de Fornell e Larcker (1981) decidiu-se prosseguir com a avaliação.

Tabela 5 – Teste HTMT (Heterotrait-monotrait)

	HTMT	Valor-t	5% CI	95% CI
CO > CC	0,7417	6,9992	0,5298	0,8781
CO > II	0,8238	13,834	0,7169	0,9111
CC > II	0,8704	13,308	0,7488	0,964

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Dando prosseguimento às análises, agora da validade discriminante, foi observado na tabela 6 o teste das cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*), sendo aceitável valores das cargas maiores nos constructos próprios do que nos demais (CHIN, 1998).

Tabela 6 – Combined Loadings and Cross Loadings

	CO	II	CC
co_2	0,7931	0,5434	0,4881
co_4	0,8358	0,5728	0,4426
co_5	0,827	0,7133	0,5279
co_6	0,8019	0,5737	0,5422
co_8	0,8195	0,5989	0,5438
co_10	0,7884	0,6199	0,4685

co_11	0,8378	0,6932	0,6721
ii_1	0,827	0,7133	0,5279
ii_2	0,6648	0,8785	0,6851
ii_3	0,5337	0,8393	0,6147
ii_5	0,5434	0,9048	0,6253
ii_7	0,5943	0,8656	0,7043
cc_1	0,6024	0,681	0,9165
cc_2	0,5569	0,682	0,9076
cc_3	0,5308	0,5927	0,7696

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O indicador ii_1 apresentou uma relação maior com CO do que II. Dessa forma, foi removido do modelo e foi preciso fazer novos testes desde o início para analisar todo o modelo de mensuração.

Tabela 7 – Carga e significância dos indicadores do modelo

	Carga padronizada	2,5% CI	97,5% CI
co_2 > CO	0,7947	0,5925	0,894
co_4 > CO	0,8328	0,7732	0,9003
co_5 > CO	0,8161	0,6516	0,8944
co_6 > CO	0,7961	0,6287	0,8865
co_8 > CO	0,8245	0,6401	0,9292
co_10 > CO	0,795	0,6415	0,8986
co_11 > CO	0,8437	0,6971	0,925
ii_2 > II	0,8725	0,7629	0,9255
ii_3 > II	0,8773	0,7701	0,9476
ii_5 > II	0,9337	0,8581	0,9643
ii_7 > II	0,8928	0,808	0,9484
cc_1 > CC	0,9134	0,8281	0,9572
cc_2 > CC	0,9049	0,8114	0,9476
cc_3 > CC	0,7761	0,5984	0,8992

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 8 – Análise de confiabilidade e critério de Fornell e Larcker (1981)

	CO	CC	II
CO	0,8149		
CC	0,6522	0,8671	
II	0,6597	0,7389	0,8944
Alpha de Cronbach	0,9158	0,8318	0,9165
rhoC	0,9326	0,9004	0,9411
AVE	0,664	0,7518	0,7999

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tabela 9 – Teste HTMT (Heterotrait-monotrait)

	HTMT	Valor-t	5% CI	95% CI
CO > CC	0,7417	6,9992	0,5298	0,8781
CO > II	0,7076	7,5891	0,5331	0,8421
CC > II	0,8432	11,7615	0,7061	0,945

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O modelo ajustado manteve a validade convergente (AVE > 0,5) e atendeu ao critério de Fornell e Larcker (1981). Adicionalmente, o teste HTMT atendeu ao critério mínimo. Realizando nova análise do teste das cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*), não foram verificadas restrições. Dessa forma, os resultados apontam que há validade discriminante no modelo, ou seja, os constructos são distintos entre si.

Tabela 10 – Combined Loadings and Cross Loadings

	CO	II	CC
co_2	0,7947	0,4667	0,4872
co_4	0,8328	0,4824	0,4455
co_5	0,8161	0,5448	0,527
co_6	0,7961	0,4733	0,543
co_8	0,8245	0,5402	0,5442

co_10	0,795	0,5732	0,4689
co_11	0,8437	0,6413	0,6719
ii_2	0,6675	0,8725	0,6854
ii_3	0,5364	0,8773	0,615
ii_5	0,5447	0,9337	0,6254
ii_7	0,5964	0,8928	0,7054
cc_1	0,6044	0,6558	0,9134
cc_2	0,5573	0,6632	0,9049
cc_3	0,5329	0,6005	0,7761

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Após constatação da existência das validades convergente e discriminante, foram analisados aspectos quanto à confiabilidade, ou seja, o grau em que os constructos medem de fato o que se deseja medir e que estão livres de erro.

Defronte dos resultados apresentados, é possível concluir que todos os constructos foram mensurados corretamente, já que apresentam validades convergente, discriminante e de confiabilidade.

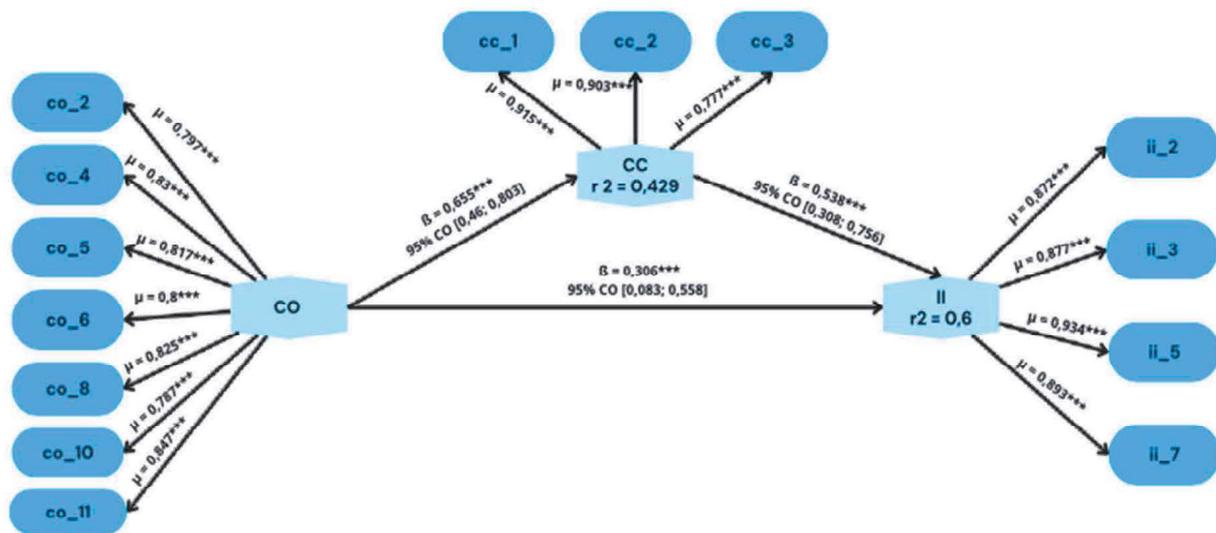
4.2 Modelo estrutural

Após concluída a etapa de avaliação do modelo de mensuração, prossegue-se com a avaliação do modelo estrutural. Nesse momento, para avaliação do modelo estrutural, foram analisados os coeficientes de determinação (R^2), o tamanho e a significância dos coeficientes de caminho.

A figura a seguir ilustra o processamento dos dados quantitativos por meio do software SmartPLS®.

Três modelos foram estimados visando testar as hipóteses previstas. O primeiro modelo inseriu o CO juntamente com as variáveis de controle para explicar a variância sobre II (modelo 1). Logo depois, foi estimado o segundo modelo, no qual foi incluído ao modelo 1 o efeito direto do CC (modelo 2). Por fim, o terceiro modelo, que está

Figura 1 – Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

estruturado na figura 1, considerou o efeito mediador do CC na relação entre CO e II. A Tabela 11 exibe os coeficientes obtidos em cada um dos modelos. Verifica-se que do modelo 1 ao modelo 3 com todas as variáveis incluídas o R² passou de 45% para 60%. Ante aos resultados externados, é possível notar que as quatro hipóteses propostas foram confirmadas.

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
CO	0,6442***	0,3033***	0,3003***
CC		0,5437***	0,5447***
Ciclo	0,0698	-0,0144	-0,0144
Sexo	0,0042	0,014	0,0144
Idade	-0,1057	0,0031	0,0031
CO > CC			0,6546***
Efeito Mediador de CC			0,3566***
R²	0,4543	0,6016	0,6001

Significante a *10%; ** 5% e *** 1%.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A hipótese H1, que previu a influência positiva de CO em CC foi comprovada, no modelo 3 observamos que CO possui um efeito positivo em CC ($b = 0,6546$, $p < 0,01$). A cada aumento de uma unidade nas capacidades de CO, CC é aumentado em 0,6546 unidades.

Segundo o modelo 1, é possível ver a relação positiva entre CO e II, confirmando assim com a H2 na qual CO possui um efeito positivo em II ($b = 0,6442$, $p < 0,01$).

Em relação à hipótese H3 que previu o efeito positivo do CC em II, foi demonstrado que a influência é positiva ($b = 0,5447$, $p < 0,01$). A cada aumento de uma unidade de CC, II é aumentado em 0,5447 unidades.

A hipótese H4 presumia que o CC atuaria como mediador na relação entre a CO e II. Percebe-se que CC exerce um efeito de mediação parcial na relação ($b = 0,3566$, $p < 0,01$). Esse efeito fica evidente quando se observa a evolução dos modelos. Ao observar o modelo 1, o efeito de CO em II era de 0,6442 com a inclusão de CC esse efeito reduziu para 0,3033, ou seja, uma parcela

dessa carga está sendo direcionada para II por meio do CC. Logo, parte da influência de CO em II é mediada pelo CC.

No que tange às variáveis de controle, elas não tiveram um desempenho significativo a ponto de influenciar nenhum dos três modelos gerados.

5 DISCUSSÃO

A questão central desta pesquisa foi verificar como a cultura organizacional influencia no compartilhamento de conhecimento e nas inovações dentro de uma organização militar. Visando responder à questão central foram formuladas quatro hipóteses embasadas nas construções elaboradas por meio do referencial teórico.

Diante dos resultados apresentados, a hipótese H1, que foi suportada na análise dos dados, afirmava a influência positiva da cultura organizacional no compartilhamento de conhecimento, corroborando com a afirmativa de que um ambiente organizacional forte se manifesta nos indivíduos fazendo com que eles compartilhem ideias, valores e conhecimentos (DeLong; Fahey, 2000; Alvesson; Kärreman, 2001).

Em relação à hipótese H2, que relacionava a influência da cultura organizacional no desenvolvimento da inovação incremental, o resultado também corroborou com a atuação positiva da cultura organizacional, concordando com o que Ahmed (1998) e Pimentel, Loiola e Diogo (2020) afirmavam sobre a cultura organizacional ser um suporte e incentivador para a inovação constante dentro da organização.

Segundo Gloet e Terziovski (2004) e Souza *et al.* (2016), o compartilhamento de conhecimento dentro da instituição é crucial para geração de inovação e a melhoria contínua, tal assertiva coaduna com a hipótese H3, que foi confirmada através da análise que o compartilhamento de conhecimento tem uma influência

positiva no desenvolvimento da inovação incremental dentro da instituição.

Por fim, foi testado o compartilhamento de conhecimento e asseverado como um mediador entre a cultura organizacional e a inovação, tais comprovações harmonizam com os estudos de Takeuchi e Nonaka (2008), que afirmam que a cultura organizacional tem o poder de produzir ou frear a transferência do conhecimento e, conseqüentemente, a inovação.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo responder à seguinte questão: "Qual a influência da cultura organizacional para o compartilhamento de conhecimento e no desenvolvimento da inovação incremental no âmbito da Marinha do Brasil?". Para tanto, foram explorados os assuntos de cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e inovação incremental. Posteriormente, foi proposto um questionário onde seria avaliada as respostas através de modelagem de equações estruturais para se chegar ao objetivo proposto.

Entende-se que o propósito do estudo foi alcançado à medida em que foi possível comprovar as hipóteses propostas, no qual foi comprovada a influência da cultura organizacional para o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento da inovação incremental dentro de uma Organização Militar da Marinha do Brasil.

Portanto, com base no que afirma Drucker (2001), o que pode ser medido, pode ser melhorado. Os resultados deste artigo são uma importante informação para o tomador de decisão melhorar sua gestão visando fomentar a cultura organizacional de forma a aumentar o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações para que haja maior incidência de inovação.

O estudo apresenta limitações que podem ser tratadas em pesquisas futuras. A amostra

utilizada é não probabilística, o que reduz a validade externa dos resultados. Destarte, pesquisas futuras podem proceder a um levantamento de dados por método de amostragem probabilística. Trata-se de uma pesquisa transversal, que foi realizada num determinado período de tempo, portanto, um estudo longitudinal que pudesse demonstrar a evolução da percepção dos participantes com relação aos elementos abordados possibilitaria uma análise mais esquadrihada do tema.

Sugere-se ainda, que sejam realizadas novas pesquisas para verificar se o mesmo resultado deste artigo acontece em outras unidades militares, avaliando assim, todas as organizações da Marinha do Brasil.

REFERÊNCIAS

- AHMED, Pervaiz K. Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1998. Disponível em: <<https://tinyurl.com/37dnn3jj>> Acesso em: 10 set. 2022.
- AJMAL, Mian M.; KOSKINEN, Kaj U. Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project management journal*, v. 39, n. 1, p. 7-15, 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.2003>> Acesso em: 12 set. 2022.
- ALVESSON, Mats; KÄRREMAN, Dan. Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, v. 38, n. 7, p. 995-1018, 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269>> Acesso em: 10 set. 2022.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Brasília, DF: Marinha do Brasil, 2018a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. **Circular nº 12 de 10 dezembro 2018**. [Assunto: Programa Netuno] [S. l.]: Marinha do Brasil, 2018b.
- BARALE, Rômulo Ferreira; SANTOS, Benedito Rodrigues dos. Cultura organizacional: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 17, n. 2, p. 129-136, 2017. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n2/v17n2a08.pdf>> Acesso em: 10 set. 2022.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para** produzir resultados em benefício do cidadão. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>> Acesso em: 15 set. 2022.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02723327>> Acesso em: 11 set. 2022.
- BLOCH, Peter H. Product design and marketing: Reflections after fifteen years. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, n. 3, p. 378-380, 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-5885.2011.00805.x>> Acesso em: 12 set. 2022.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, p. 372-396, 2014. Disponível em: <<https://tinyurl.com/5m2r5nsf>> Acesso em: 15 set. 2022.
- CASTAÑEDA, Delio Ignacio. Condições para a aprendizagem organizacional. *Estudios gerenciales*, v. 31, n. 134, p. 62-67, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232015000100008&script=sci_abstract&lng=pt> Acesso em: 11 set. 2022.
- CHANDY, Rajesh K.; TELLIS, Gerard J. The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, v. 64, n. 3, p. 1-17, 2000. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.64.3.1.18033>> Acesso em: 15 set. 2022.
- CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: **Modern Methods for Business Research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-236. Disponível em: <<https://tinyurl.com/42hktu36>> Acesso em: 05 out. 2022.
- DALKIR, Kimiz. The knowledge management cycle. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, p. 25-46, 2005. Disponível em: <<https://tinyurl.com/p8k2htdv>> Acesso em: 15 set. 2022.
- DAVILA, Guillermo; VARVAKIS, Gregorio; NORTH, Klaus. Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 16, p. 239-254, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/bbr/a/3QitHrk3CN8g-CvFg78GtpxMm/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 15 set. 2022.
- DE LONG, David W.; FAHEY, Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/>

abs/10.5465/ame.2000.3979820> Acesso em: 10 set. 2022.

DENISON, Daniel R.; NEALE, William S. Denison Organizational Culture Survey, Denison Consulting, LLC. **Ann Arbor, MI**, 1999. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701560820>> Acesso em: 17 set. 2022.

DE OSLO, OCDE Manual. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005. Disponível em: <<https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf>> Acesso em: 16 set. 2022.

DEWAR, Robert D.; DUTTON, Jane E. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. **Management science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.11.1422>> Acesso em: 13 set. 2022.

DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European journal of innovation management**, 2008. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060810911156/full/html>> Acesso em: 10 set. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Melhor de Peter Drucker: a administração, O-Exame**. NBL Editora, 2001.

FESTA, M. P.; FILHO, M. A. G. Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 8, n. 21, p. 53-62, abr. 2013. Disponível em: <<https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/27>> Acesso em: 12 set. 2022.

FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. **Key issues in the new knowledge management**. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann, 2003. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470410521628/full/html>> Acesso em: 12 set. 2022.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39, fev. 1981. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378101800104>> Acesso em: 13 out. 2022.

FOSS, Nicolai J.; PEDERSEN, Torben. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. **Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 49-67, 2002. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425301000540>> Acesso em: 13 out. 2022.

GLOET, Marianne; TERZIOVSKI, Milé. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. **Journal of manufacturing technology management**, 2004. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410380410540390/full/html>> Acesso em: 15 set. 2022.

HAIR, J. F. *et al.* An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0261-6>> Acesso em: 12 out. 2022.

HAIR, J. F. *et al.* **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**. Cham: Springer International Publishing, 2021.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MTP1069-6679190202>> Acesso em: 15 out. 2022.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-014-0403-8>> Acesso em: 15 set. 2022.

HINDS, Pamela J.; PATTERSON, Michael; PFEFFER, Jeffrey. Bothered by abstraction: The effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 6, p. 1232, 2001. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2001-05650-015>> Acesso em: 12 set. 2022.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage publications, 2001.

HOFF, Bart van den *et al.* Knowledge sharing in knowledge communities. In: **Communities and technologies**. Springer, Dordrecht, 2003. p. 119-141. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-0115-0_7> Acesso em: 13 set. 2022.

JAMROG, Jay J.; OVERHOLT, Miles H. Building a strategic HR function: Continuing the evolution. **Human resource planning**, v. 27, n. 1, 2004. Disponível em: <<https://tinyurl.com/4xvfhkyu>> Acesso em: 20 set. 2022.

JARUZELSKI, Barry; KATZENBACH, Jon. Building a culture that energizes innovation: creating an innovation culture is notoriously difficult. Here are some fresh insights and a roadmap for tackling the culture conundrum. **Financial Executive**, v. 28, n. 2, p. 32-36, 2012. Disponível em:

- <<https://tinyurl.com/ms7dfvcb>> Acesso em: 11 set. 2022.
- KOCH, Per; HAUKNES, Johan. **On innovation in the public sector—today and beyond**. 2005. Disponível em: <<https://tinyurl.com/3annasp6>> Acesso em: 11 set. 2022.
- KUCHARSKA, Wioleta; BEDFORD, Denise AD. Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter?. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 1, p. 1-18, 2019. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3406496> Acesso em: 10 set. 2022.
- LIN, Hsiu-Fen. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, 2007. Disponível em: <<https://tinyurl.com/47r3tdhz>> Acesso em: 12 set. 2022.
- LODHI, Mohammad S.; MIKULECKY, Peter. Motives and modes of indigenous knowledge management. In: **Proceedings of the 2nd International Conference on Urban Sustainability, Cultural Sustainability, Green Development, Green Structures and Clean Cars, Prague**. 2011. p. 89-94. Disponível em: <<https://tinyurl.com/4ymvcufe>> Acesso em: 15 set. 2022.
- MARTINS, Ellen-Caroline; TERBLANCHE, Fransie. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European journal of innovation management**, 2003. Disponível em: <<https://tinyurl.com/49usptum>> Acesso em: 13 set. 2022.
- MULGAN, Geoff *et al.* Innovation in the public sector. **Strategy Unit, Cabinet Office**, v. 1, n. 1, p. 40, 2003.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <<https://tinyurl.com/3xx7h4tr>> Acesso em: 16 set. 2022.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.
- PACHECO, Andressa Sasaki Vasques *et al.* **Evasão e permanência dos estudantes de um curso de administração do sistema Universidade Aberta do Brasil: uma teoria fundamentada em fatos e na gestão do conhecimento**. Tese. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 298f. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94131>> Acesso em: 11 set. 2022.
- PADILHA, Carolina Klein. Pesquisa quantitativa e sua utilização nos estudos da cultura de inovação: análise do método: use of quantitative research in innovation culture studies. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 1-20, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2424>> Acesso em: 20 set. 2022.
- PATEL, Taran; PATEL, Chirag. Learning cultures for sustained innovation success. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 21, n. 3, p. 233-251, 2008. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610802404914>> Acesso em: 16 set. 2020.
- PIMENTEL, RICARDO; LOIOLA, GUSTAVO F.; DIOGO, THIAGO M. Cultura de inovação e aprendizagem: o programa clube dos apaixonados por desafios. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/NcNRF8Lj4CLpVq3FTLnxYpB/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 13 set. 2022.
- PRUSAK, Laurence; DAVENPORT, Thomas H. Knowledge after the knowledge creating company: A practitioner perspective. In: **Towards Organizational Knowledge**. Palgrave Macmillan, London, 2013. p. 255-262. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137024961_15> Acesso em: 16 set. 2022.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa bibliográfica: métodos e técnicas. **Santos: Atlas**, 2010.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: <<https://tinyurl.com/yc6y8e45>> Acesso em: 13 set. 2022.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. **São Paulo: Abril Cultural**, 1982.
- TROMPENAARS, Fons. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. **São Paulo: Educator**, p. 13-28, 1994.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2006.
- WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human resource management review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000904>> Acesso em: 15 set. 2022.
- WIEWIORA, Anna *et al.* Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 8, p. 1163-1174, 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000057>> Acesso em: 12 set. 2022.