

## CULTURA ORGANIZACIONAL, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO: EVIDÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

<sup>1</sup>Jefferson Lopes La Falce

<sup>2</sup>Tony Moreira dos Santos

### RESUMO

**Objetivo:** Investigar como servidores públicos de um órgão governamental de Minas Gerais percebem a cultura organizacional, a transferência de conhecimento e a inovação.

**Originalidade:** Este estudo contribui para a compreensão de como o profissionalismo cooperativo, o compartilhamento de conhecimento e as práticas de inovação moldam a eficácia organizacional no setor público brasileiro, oferecendo insights sobre diferenças relacionadas ao gênero e ao tempo de serviço.

**Métodos:** Foi realizada uma pesquisa quantitativa com servidores da Secretaria de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais (Sejusp-MG). Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e testes bivariados (Mann-Whitney e Kruskal-Wallis).

**Resultados:** A dimensão profissionalismo cooperativo, do modelo de cultura organizacional destacou-se como o traço cultural mais positivamente percebido, indicando uma forte orientação colaborativa entre os servidores. As atividades de inovação obtiveram as maiores médias, evidenciando o uso frequente de ferramentas tecnológicas e automação de processos. Diferenças significativas foram observadas por gênero e tempo de serviço, sendo que servidores com mais de 20 anos de atuação apresentaram avaliações mais favoráveis.

**Conclusões:** Os achados reforçam a necessidade de políticas voltadas à equidade de gênero, maior valorização profissional e investimentos contínuos em inovação e gestão do conhecimento para aprimorar o desempenho institucional e a inclusão nas organizações públicas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Transferência do Conhecimento. Inovação.

---

<sup>1</sup>Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: [jefferson.la.falce@gmail.com](mailto:jefferson.la.falce@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3293-2908>

<sup>2</sup>Centro Universitário UNA, Faculdade de Ciências Gerenciais, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: [tonyms.prof@gmail.com](mailto:tonyms.prof@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3339-9025>

# ORGANIZATIONAL CULTURE, KNOWLEDGE, AND INNOVATION: EVIDENCE FROM A PUBLIC INSTITUTION

## ABSTRACT

**Purpose:** To investigate how public servants from a government agency in Minas Gerais perceive organizational culture, knowledge transfer, and innovation.

**Originality:** This study contributes to understanding how cooperative professionalism, knowledge sharing, and innovation practices shape organizational effectiveness in the Brazilian public sector, offering insights into gender and tenure-based differences.

**Methods:** A quantitative survey was conducted with employees of the Secretariat of Justice and Public Security of Minas Gerais (Sejusp-MG). Data was analyzed using descriptive statistics and bivariate tests (Mann-Whitney and Kruskal-Wallis).

**Results:** The cooperative professionalism dimension of the organizational culture model emerged as the most positively perceived cultural trait, indicating a strong collaborative orientation among employees. Innovation activities scored the highest, highlighting frequent use of technological tools and process automation. Significant differences by gender and years of service were found, with employees having more than 20 years of tenure showing more favorable evaluations.

**Conclusions:** The findings emphasize the need for equity in gender-related policies, greater professional recognition, and sustained investment in innovation and knowledge management to enhance institutional performance and inclusivity in public organizations.

**Keywords:** Organizational Culture. Knowledge Transfer. Innovation.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL  
**Scientific Editor:** Renata Giovinzio Spers  
**Evaluation:** Double Blind Review, pelo SEER/OJS  
**Received:** 27/06/2025  
**Accepted:** 15/09/2025

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico, somado às transformações recentes no cenário social e econômico, tem exigido das organizações novas formas de lidar com o conhecimento, promovendo mudanças estruturais e culturais. Nesse contexto, a gestão do conhecimento emerge como um elemento essencial para a sustentabilidade institucional, estando diretamente relacionada à capacidade de criar, armazenar, compartilhar e aplicar o saber organizacional (Mahdi et al., 2019; Gusso et al., 2020; La Falce, Martins, Muylder, & Guimarães, 2023; Pavão, Zonatto, Degenhart, & Bianchi, 2023).

Tais transformações afetam diretamente o setor público, em que a cultura organizacional exerce forte influência sobre os comportamentos, atitudes e práticas dos servidores. Em organizações públicas, marcadas por estruturas burocráticas e hierarquizadas, os desafios para o compartilhamento de conhecimento e para o estímulo à inovação são mais evidentes, devido à resistência a mudanças, à rigidez dos processos e à menor orientação para resultados (Rodriguez, 1983; DeLong & Fahey, 2000; Kock & Zanini, 2025). Ainda assim, o conhecimento continua sendo um ativo estratégico, cuja transferência pode fortalecer a aprendizagem organizacional e favorecer a inovação nos serviços prestados à sociedade (DeLong & Fahey, 2000; Suppiah & Sandhu, 2011; Chaym, Tahim, Silva, & Pereira, 2022).

Estudos apontam que a transferência de conhecimento está fortemente condicionada a elementos culturais, relacionais e subjetivos dentro das organizações. Fatores como confiança, clima organizacional e cultura de colaboração podem incentivar ou inibir a disseminação de saberes entre os membros da instituição (Amayah, 2013; Pee & Min, 2017; Nascimento, Lima, & Gondim, 2022; Nascimento & Lima, 2022; Gaffaro & Naranjo, 2025). No setor público, esse processo é ainda mais complexo, dada a influência de fatores políticos, as divisões rígidas de tarefas e a dificuldade de mensuração de resultados (Massaro et al., 2015; Kock & Zanini, 2025).

Além disso, a inovação organizacional emerge como um elemento estratégico para a eficiência e adaptabilidade do setor público. Pesquisas recentes destacam a importância da cultura de inovação, do uso de tecnologias e da colaboração entre atores internos e externos para fomentar práticas inovadoras e transferir conhecimento de forma eficaz (Oliveira, Meireles, Castro, & Molina, 2024; Goebel, Losekann, Polla, Montenegro, & Avila, 2024; Pinheiro, Cherutti, Bessi, & Bohnenberger, 2025; Soares, Celano, & Freitas, 2025).

Apesar dos avanços teóricos, muitas lacunas persistem no entendimento de como os servidores públicos percebem esses fenômenos, especialmente no que se refere à interação entre cultura organizacional, transferência de conhecimento e inovação. Compreender tais percepções é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes, voltadas à promoção de ambientes inovadores no setor público (La Falce et al., 2023; Pavão et al., 2023; Gaffaro & Naranjo, 2025).

Diante desse cenário, este artigo investiga a configuração da percepção de servidores de um órgão governamental de Minas Gerais sobre três dimensões interligadas: a cultura organizacional, a transferência do conhecimento e a inovação. A pesquisa busca contribuir para a compreensão das relações entre esses construtos sob a ótica dos próprios servidores, oferecendo subsídios para futuras ações de desenvolvimento institucional. Estudos recentes evidenciam que diagnósticos organizacionais em gestão do conhecimento são fundamentais para fortalecer a inovação e o desempenho institucional. Pesquisas demonstram que a análise das percepções sobre cultura organizacional e práticas de compartilhamento de conhecimento permite identificar lacunas e oportunidades de melhoria, contribuindo para a maturidade do conhecimento em instituições públicas (Falce, Martins, Muylder, & Guimarães, 2023). Evidências em contextos da gestão pública brasileira indicam que a inovação depende da integração entre competências individuais e de equipes, reforçando a necessidade de diagnósticos sistemáticos que orientem políticas e práticas inovadoras (Lana Montezano, Isidro, Falce, & Sano, 2022). Além disso, revisões sistemáticas apontam que a implementação de práticas de gestão do conhecimento requer diagnósticos que avaliem a efetividade de processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Tatto, 2021), enquanto estudos empíricos em micro e pequenas empresas mostram que diagnósticos organizacionais permitem mapear pontos críticos que impactam a gestão e a competitividade (Queiroz, Ribeiro, Rogers, & Dami, 2004). Assim, diagnósticos organizacionais se mostram estratégicos para identificar barreiras estruturais e subjetivas, orientar intervenções gerenciais e potencializar a inovação em diferentes contextos institucionais.

Sob a perspectiva prática, o diagnóstico das percepções dos servidores de um órgão público estadual sobre cultura organizacional, transferência de conhecimento e inovação pode subsidiar decisões gerenciais mais precisas, alinhadas às condições reais da instituição. Pesquisas e levantamentos recentes em instituições públicas brasileiras mostram que lacunas na gestão do conhecimento e na integração de práticas inovadoras estão frequentemente associadas a barreiras estruturais e culturais, afetando a eficiência organizacional e a qualidade

dos serviços prestados à sociedade (Falce, Martins, Muylder, & Guimarães, 2023; Lana Montezano, Isidro, Falce, & Sano, 2022). A análise das percepções dos servidores permite identificar esses obstáculos, compreender a aderência das práticas de gestão do conhecimento ao cotidiano organizacional e avaliar o grau de abertura à inovação. Com base em evidências coletadas por diagnósticos sistemáticos, gestores públicos podem promover intervenções mais eficazes na cultura organizacional, fortalecer práticas colaborativas e fomentar ambientes de aprendizagem contínua. Dessa forma, o presente estudo tem potencial para gerar recomendações fundamentadas, contribuindo para o aprimoramento da gestão estratégica de pessoas e processos, para o aumento da eficiência institucional e para a oferta de serviços públicos mais inovadores e responsivos às demandas da sociedade (Tatto, 2021; Queiroz, Ribeiro, Rogers, & Damí, 2004).

O artigo está estruturado em quatro seções: revisão de literatura, metodologia, resultados e discussão, e considerações finais. Cada seção apresenta, respectivamente, os conceitos e lacunas sobre cultura organizacional, gestão do conhecimento e inovação; os procedimentos de pesquisa; a análise dos achados à luz da literatura; e, por fim, as implicações práticas, limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos e evolução da gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) tem evoluído significativamente desde suas raízes no início do século XX, com as contribuições de Frederick Taylor sobre o conhecimento científico na administração. A partir dos anos 1990, a GC ganhou corpo como uma disciplina estratégica, voltada à criação, compartilhamento e utilização do conhecimento organizacional (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1997; Alavi & Leidner, 1999). Entre os principais marcos teóricos, destaca-se o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), de Nonaka e Takeuchi, que integra os conceitos de conhecimento tácito e explícito e descreve como ocorre a conversão entre esses dois tipos no ambiente organizacional.

Em paralelo, Davenport e Prusak (1998) propuseram um modelo centrado na geração, codificação e transferência do conhecimento, considerando a importância das interações humanas e da estrutura organizacional. A GC também passou a ser concebida como um processo multidimensional, sendo sistematizada por autores como Terra (2001), que

desenvolveu um modelo baseado em sete dimensões (cultura, estrutura, RH, TI, visão estratégica, mensuração e ambiente).

Nesse contexto, destaca-se a importância dos modelos de diagnóstico da gestão do conhecimento, fundamentais para avaliar o grau de maturidade dos processos internos e para identificar lacunas, barreiras e oportunidades de melhoria. Modelos como o proposto por Terra (2001), estruturado em sete dimensões, e o de Bukowitz e Williams (2002), que apresenta uma abordagem cíclica para o uso do conhecimento, têm sido amplamente utilizados para mapear o estágio de desenvolvimento da GC em diferentes tipos de organização. O diagnóstico permite mensurar não apenas a presença de práticas de GC, mas também seu grau de institucionalização, o que é essencial para orientar intervenções mais eficazes e políticas de gestão mais assertivas.

Diversos estudos empíricos têm utilizado diagnósticos organizacionais para compreender os fatores críticos que impactam a gestão do conhecimento. Alshamsi e Ajmal (2018), por exemplo, realizaram um diagnóstico em organizações de base tecnológica nos Emirados Árabes Unidos e identificaram a liderança e a cultura organizacional como os principais fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento, superando, inclusive, os recursos humanos em importância. Baldé et al. (2018), ao aplicarem um modelo baseado no SECI em equipes de trabalho, constataram que a confiança e a motivação influenciam diretamente a criatividade por meio da efetividade dos processos de criação e compartilhamento de conhecimento. Pletsch e Zonatto (2018), em um diagnóstico realizado com estudantes-trabalhadores, apontaram que a capacidade de absorção e o capital psicológico são mediadores significativos da transferência de conhecimento, ressaltando a importância de se considerar aspectos individuais no processo.

Outros estudos reforçam a relevância do diagnóstico para relacionar à capacidade de inovação. Buenechea-Elberdin et al. (2018), ao investigarem empresas de alta e baixa tecnologia, demonstraram que o capital estrutural e relacional – fortemente associado às práticas de GC – tem impacto direto sobre o capital de renovação e, portanto, sobre os resultados inovativos. Já Ren et al. (2018) apontaram, em seu diagnóstico em organizações orientadas a projetos, que a urgência e a distância geográfica entre os projetos dificultam a comunicação e, por conseguinte, a transferência eficaz de conhecimento – desafios que podem ser mitigados com o uso de tecnologias da informação.

Mais recentemente, a discussão teórica sobre GC tem incorporado novas dimensões associadas à inovação, sustentabilidade e capacidades organizacionais. La Falce et al. (2023) exploraram como a cultura organizacional influencia o compartilhamento de conhecimento e a

maturidade da GC em instituições públicas de ensino, evidenciando a importância de alinhar práticas de GC ao contexto cultural. Pavão et al. (2023) demonstraram que o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento impactam diretamente a relação entre GC e desempenho, reforçando a GC como mecanismo de vantagem competitiva. Chaym et al. (2022) destacaram o papel das incubadoras no Ceará como espaços estratégicos de inovação e transferência de conhecimento, ampliando a compreensão sobre GC em ecossistemas de empreendedorismo. Mais recentemente, Gaffaro e Naranjo (2025) avançaram a discussão ao associar a GC à chamada “terceira missão universitária”, que engloba transferência de conhecimento, inovação, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável, mostrando a evolução da GC em direção a desafios globais mais complexos.

## 2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional tem evoluído como um dos principais elementos explicativos do funcionamento interno das organizações, sendo amplamente reconhecida por seu impacto nos processos de gestão, especialmente na gestão do conhecimento. Desde as abordagens clássicas de Schein (1992), Fleury e Fleury (1997) e Hofstede et al. (2010), a cultura organizacional passou a ser compreendida como um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização e moldam sua identidade coletiva. Essa evolução conceitual tornou evidente que a cultura organizacional pode ser tanto um facilitador quanto uma barreira à transferência e aderência do conhecimento, sobretudo em contextos marcados por mudanças, inovação e necessidade de aprendizagem contínua.

Nos últimos anos, pesquisas vêm ampliando essa discussão, enfatizando a articulação entre cultura organizacional, inovação e gestão do conhecimento. La Falce et al. (2023) evidenciaram que a cultura organizacional influencia diretamente o compartilhamento de conhecimento e a maturidade da GC em instituições públicas de ensino, apontando a cultura como variável-chave para políticas de conhecimento mais eficazes. Oliveira et al. (2024) analisaram práticas de gerenciamento de projetos em uma empresa júnior, mostrando como a promoção de uma cultura inovadora fortalece a aprendizagem organizacional. Em perspectiva internacional, Kock e Zanini (2025) destacaram o papel de uma cultura organizacional orientada por dados como fator de estímulo à inovação no setor público, conectando cultura e transformação digital. Soares, Celano e Freitas (2025) avançaram nessa linha ao mostrar como

a implementação de uma cultura de inovação foi decisiva para a reinvenção de uma companhia pública centenária, revelando que a adaptação cultural pode ser um diferencial competitivo mesmo em organizações tradicionais. Já Pinheiro et al. (2025) refletiram sobre os elementos organizacionais que favorecem a criatividade, ressaltando que a configuração cultural pode ser decisiva para a construção de ambientes inovadores.

Diante da relevância desse construto, diversos modelos foram desenvolvidos para diagnosticar perfis culturais e avaliar como eles influenciam outras variáveis organizacionais. Um dos modelos mais amplamente aplicados é o de Cameron e Quinn (1999), baseado no Competing Values Framework (CVF), que tipifica culturas organizacionais em quatro tipos: clã, adhocrática, hierárquica e de mercado. Outro modelo amplamente referenciado é o de Hofstede (1991), que analisa a cultura organizacional a partir de dimensões culturais herdadas da cultura nacional.

No contexto brasileiro, destaca-se o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), desenvolvido por Ferreira et al. (2002), que permite diagnosticar valores e práticas organizacionais com base em dimensões como profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal. A adoção desse tipo de instrumento é fundamental para entender como a cultura impacta os processos internos e para subsidiar decisões estratégicas.

O modelo adotado, conforme proposto por Ferreira et al. (2002), Ferreira e Assmar (2008) e operacionalizado por Siqueira e Tamayo (2008), organiza-se em três subdimensões de valores e três subdimensões de práticas, compondo um total de trinta itens validados. As dimensões de valores englobam o profissionalismo cooperativo, entendido como a execução eficiente das tarefas e alcance das metas organizacionais mediante colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e iniciativa; o profissionalismo competitivo, que valoriza a competência individual, o desempenho e a performance como meios de atingir objetivos; e a satisfação e bem-estar, que se refere à motivação dos empregados, associando-se à humanização e ao conforto do ambiente de trabalho. Já as dimensões de práticas contemplam a integração externa, voltada ao planejamento estratégico, à tomada de decisões e ao atendimento de demandas do cliente externo; a recompensa e treinamento, que abrange as práticas direcionadas ao público interno, relacionadas a políticas de capacitação e reconhecimento; e o relacionamento interpessoal, que corresponde às ações destinadas à promoção da coesão interna, do convívio harmonioso e da satisfação no trabalho. Esse conjunto de dimensões

permite uma compreensão abrangente da relação entre valores organizacionais e práticas de gestão, articulando aspectos individuais, coletivos e institucionais.

Estudos empíricos que aplicaram modelos de diagnóstico da cultura organizacional evidenciam sua importância prática. Gomes (2014) demonstrou que a cultura deve ser entendida como um elemento estrutural da organização, com impacto direto nas relações de trabalho e na adoção de práticas inovadoras. Otache e Mahmood (2015) observaram correlações significativas entre dimensões culturais e eficácia organizacional em instituições de ensino nigerianas. Já em contextos empresariais, Gimenez-Espin et al. (2012) e Willar et al. (2016) aplicaram o modelo de Cameron e Quinn para avaliar a relação entre cultura organizacional e qualidade da gestão, identificando que culturas de tipo clã e adhocrática tendem a favorecer ambientes colaborativos, inovadores e voltados à aprendizagem.

No contexto brasileiro, estudos utilizando o IBACO revelam que instituições públicas frequentemente apresentam predominância de práticas associadas à rigidez hierárquica e baixo investimento em bem-estar, o que compromete o compartilhamento de conhecimento e a integração entre setores (Ferreira & Assmar, 2008). Já estudos mais recentes, como os de Bernardelli e Castro (2016), identificaram a presença de múltiplas subculturas organizacionais, revelando a importância de diagnósticos que considerem a diversidade interna da organização.

### 2.3 Transferência do conhecimento

A transferência do conhecimento é uma dimensão central na gestão do conhecimento organizacional. A literatura tem evoluído desde a visão de Nonaka e Takeuchi (1995), que definem a transferência como um processo social de ampliação e internalização do conhecimento, até abordagens mais estruturadas e contextuais, como as de Alavi e Leidner (2001), que associam a transferência ao aprimoramento da gestão, capacitação, produtividade e desempenho. Grover e Davenport (2001) e Maier et al. (2005) ampliam a discussão ao destacar não apenas o movimento do conhecimento, mas a capacidade de interpretação e reconstrução do saber no receptor.

Pesquisas mais recentes, como as de Campos et al. (2018), Park e Kim (2015) e Oh (2018), inserem fatores organizacionais e relacionais no centro da análise, ressaltando que a confiança interpessoal, a liderança e a estrutura organizacional são essenciais para o êxito da transferência. Kubo (2001) e Chua e Goh (2008) identificam etapas e barreiras, como negociação, conversão do conhecimento e comportamentos organizacionais.

No plano metodológico, destaca-se o modelo proposto por Paulin e Winroth (2013), que estrutura a investigação a partir de cinco componentes: atores (fonte e receptor), conteúdo, contexto, mídia e atividade. Esses elementos interagem com variáveis como confiança, cultura organizacional, motivação, distância organizacional e tipo de conhecimento, compondo um arcabouço robusto para estudos diagnósticos.

Os resultados empíricos apontam, por exemplo, que subsidiárias mais antigas tendem a transferir mais conhecimento (Andersson et al., 2002), e que a similaridade cultural facilita o processo (Bhagat et al., 2002). Outro achado relevante é que culturas coletivistas privilegiam meios informais e absorvem mais conhecimento tácito (Zhu, 2004; Takeuchi & Nonaka, 2008). Por fim, Huan et al. (2017) destacam a aderência do conhecimento como dimensão crítica, composta por fatores como articulação, absorção e habilidade na transferência.

Mais recentemente, novos estudos ampliaram o debate, conectando a transferência de conhecimento à inovação e ao desempenho organizacional. Chaym et al. (2022) mostraram o papel das incubadoras no Ceará como espaços que viabilizam inovação e transferência de conhecimento entre empreendedores e universidades. Pavão et al. (2023) demonstraram que a transferência de conhecimento e o compartilhamento de informações têm impacto direto na relação entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional, destacando seu papel estratégico como fonte de vantagem competitiva. La Falce et al. (2023) reforçaram essa visão ao analisar como a cultura organizacional influencia o compartilhamento de conhecimento e a maturidade dos processos de GC em instituições públicas de ensino. Mais recentemente, Gaffaro e Naranjo (2025) revisitaram a ideia de transferência de conhecimento no contexto da “terceira missão universitária”, integrando-a a processos de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento sustentável.

Esses avanços teóricos e empíricos evidenciam que a transferência do conhecimento é um processo multifatorial, dependente de estruturas organizacionais favoráveis, confiança e cultura organizacional propícia, mas também de políticas de inovação e de sustentabilidade. Modelos como o de Paulin e Winroth (2013), aliados a abordagens contemporâneas que relacionam transferência, inovação e desenvolvimento (Chaym et al., 2022; Pavão et al., 2023; Gaffaro & Naranjo, 2025), oferecem uma base sólida para compreender e aprimorar práticas de GC em organizações públicas e privadas, tornando-as mais resilientes e competitivas em ambientes dinâmicos.

## 2.4 Inovação

A evolução do conceito de inovação remonta a Schumpeter (1942), que introduziu a inovação como motor do desenvolvimento econômico. Desde então, o conceito expandiu-se, sendo tratado em diversos contextos, industriais, públicos e acadêmicos, como fator estratégico para competitividade e crescimento organizacional (La Falce et al., 2014). A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005) amplia a definição, considerando inovação como implementação de novos produtos, processos, métodos de marketing ou modelos organizacionais, focando em ganhos de desempenho e produtividade.

A literatura consolidou diferentes modelos de investigação da inovação. King e West (1987) analisaram facilitadores e inibidores, como apoio de liderança, liberdade no trabalho, cultura organizacional e pressão externa. A evolução teórica dos modelos é sistematizada por Sosa-Sacio e Matos-Reyes (2019), com destaque para seis gerações: desde o modelo linear baseado em P&D (décadas de 1950–70) até modelos integrados e de inovação aberta (Chesbrough, 2003), culminando na hélice tripla e em abordagens colaborativas mais recentes. Essas gerações refletem a ampliação da compreensão do processo inovador e suas capacidades associadas, de engenharia e marketing à absorção de conhecimento e redes externas.

Estudos contemporâneos têm destacado a inovação organizacional como uma recombinação de conhecimento tácito e explícito, promovendo novos produtos, serviços e práticas (Leiponen & Helfat, 2010; Del Giudice & Della Peruta, 2016). A inovação aberta (Chesbrough, 2003; Enkel et al., 2009) também emerge como um modelo relevante, estruturado em três processos: inbound, outbound e combinado, reforçando a importância da colaboração interorganizacional.

Os resultados empíricos apontam diferentes focos: enquanto Black e Lynch (2004) mediram os impactos da inovação na produtividade industrial, outros estudos enfatizaram barreiras, como cultura organizacional e estrutura, ou fatores críticos como liderança, motivadores (Law et al., 2017), cultura (Wu & Lee, 2017), e aderência do conhecimento (Huan et al., 2017). A inovação tecnológica ainda é mais explorada que a organizacional (Birkinshaw et al., 2008), embora esta última gere valor significativo. Estudos mais recentes também mostram a importância da cultura organizacional para a gestão e transferência de conhecimento (Intezari et al., 2017), e o papel do modelo SECI na criação de conhecimento (Baldé et al., 2018).

Nos últimos anos, a literatura tem enfatizado a relação entre inovação, cultura organizacional e transferência de conhecimento. Chaym et al. (2022) mostraram como incubadoras funcionam como ambientes de inovação e transferência de conhecimento em ecossistemas empreendedores. La Falce et al. (2023) reforçaram o papel da cultura organizacional na maturidade da gestão do conhecimento, com impacto direto na capacidade inovadora. Kock e Zanini (2025) destacaram como uma cultura orientada por dados impulsiona a inovação exploratória no setor público, enquanto Soares, Celano e Freitas (2025) mostraram como uma companhia pública centenária implementou uma cultura de inovação para se reinventar. Já Pinheiro et al. (2025) refletiram sobre como elementos organizacionais favorecem a criatividade, demonstrando que ambientes inovadores dependem de configurações culturais propícias.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem quantitativa, cuja ênfase está na mensuração de fenômenos e na análise estatística objetiva dos dados. A natureza quantitativa da pesquisa permite a aplicação de análises univariadas e bivariadas, com o objetivo de identificar padrões de comportamento, relações e diferenças significativas entre os grupos analisados.

Quanto aos fins, esta é uma pesquisa descritiva, por buscar descrever as características dos fenômenos estudados. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa survey, conduzida por meio de um questionário estruturado, aplicado de forma online, por meio da plataforma Survey Monkey. A coleta foi realizada entre novembro e dezembro de 2020, junto aos servidores da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais (Sejusp).

A população-alvo corresponde aos 21.410 servidores da Sejusp em exercício no momento da pesquisa. A amostragem foi não probabilística por conveniência, resultando em 728 questionários respondidos, dos quais 471 foram considerados válidos, com respostas completas e coerentes. O número atende aos critérios mínimos para análise estatística conforme sugerido por Hair et al. (2014).

O questionário aplicado foi composto por 62 itens distribuídos em quatro blocos: 5 questões sobre os dados sociodemográficos, 30 questões de cultura organizacional (Ferreira et al., 2002), 7 questões de transferência e aderência do conhecimento (Huan et al., 2017) e 20 questões de inovação (Manual de Oslo, 2018). Foram utilizados os modelos dos autores, previamente validados em suas respectivas publicações, garantindo a confiabilidade e

consistência das escalas. As escalas utilizadas foram majoritariamente do tipo Likert de 5 pontos, exceto para o bloco de inovação, que utilizou escala Likert de 7 pontos.

A coleta foi realizada por meio de link enviado por e-mail aos servidores. O instrumento foi previamente testado com três participantes para verificação de clareza, pertinência e tempo de resposta.

A análise estatística dos dados foi conduzida utilizando os softwares SPSS 15, conforme procedimentos recomendados por Hair et al. (2014). Inicialmente, foi realizada a análise univariada, que consistiu em estatísticas descritivas (média, desvio padrão, frequência e percentual) para caracterizar o perfil dos respondentes e compreender o comportamento individual das variáveis em cada construto.

Considerando a escala categorica dos dados e a ausência de pressupostos de normalidade, a análise bivariada foi conduzida com base em testes estatísticos não paramétricos (Hair et al., 2014). As técnicas utilizadas foram: Teste de Mann-Whitney U para comparação entre dois grupos independente; Teste de Kruskal-Wallis para comparação entre três ou mais grupos e Correlação de Spearman ( $\rho$ ) para identificar o grau e a direção das associações entre variáveis contínuas ou ordinais.

Essas análises permitiram verificar diferenças e associações significativas entre os construtos e variáveis sociodemográficas, sem violar os pressupostos de normalidade exigidos por testes paramétricos.

A aplicação das análises estatísticas respeitou os pressupostos de normalidade, homocedasticidade e linearidade (Hair et al., 2014).

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os questionários foram direcionados, por *e-mail*, aos 21.410 servidores da Sejusp-MG. Foram obtidos 728 questionários, sendo que 471 questionários foram validados e estavam completos, cujas perguntas foram categorizadas e legendadas.

Após enumeração e categorização das perguntas, efetuou-se a análise descritiva. A amostra da pesquisa foi composta por 471 servidores públicos, com predominância do gênero masculino (52,2%) e concentração etária entre 31 e 45 anos (68,2%). A maioria possui escolaridade elevada: 44,6% com ensino superior completo e 36,5% com especialização, o que está em consonância com os requisitos dos cargos ocupados na Sejusp-MG. Quanto ao tempo

de atuação na instituição, a maioria dos respondentes (86%) trabalha no órgão há até 15 anos, sendo que o maior grupo (34,2%) atua entre 1 e 5 anos.

Em relação à função exercida, observa-se uma distribuição diversificada, com maior representatividade dos cargos de agente (22,7%), analista (20,8%) e gerente/diretor (13,0%). A análise geral do perfil indica um quadro composto majoritariamente por profissionais de nível superior, com funções administrativas ou gerenciais, o que sugere familiaridade com rotinas organizacionais, gestão da informação e uso de sistemas informatizados, elementos relevantes para o estudo da cultura organizacional, transferência de conhecimento e inovação.

A seguir, será demonstrada a análise de cada dimensão e contida no estudo. Na Tabela 1, pode-se evidenciar a média aritmética por dimensão.

**Tabela 1** - Análise por dimensão

Dimensão	Média	Mediana	Desv	FRACO [1,00→2,30]	MÉDIO [2,31→3,70]	FORTE [3,71→5,00]
Média de Cultura	2,4	2,4	0,7	222 (47,1%)	226 (48%)	23 (4,9%)
Média de Profissionalismo cooperativo	3,3	3,4	1,0	82 (17,4%)	209 (44,4%)	180 (38,2%)
Média de Profissionalismo competitivo	2,3	2,2	0,8	238 (50,5%)	209 (44,4%)	24 (5,1%)
Média de Satisfação e bem-estar dos empregados	2,2	2,0	0,9	295 (62,6%)	148 (31,4%)	28 (5,9%)
Média de Integração externa	2,4	2,2	0,9	239 (50,7%)	193 (41%)	39 (8,3%)
Média de Recompensa e treinamento	1,8	1,6	0,8	374 (79,4%)	82 (17,4%)	15 (3,2%)
Média de Promoção do relacionamento interpessoal	2,6	2,6	0,9	180 (38,2%)	225 (47,8%)	66 (14%)
Média de Transferência do conhecimento	3,4	3,4	0,8	47 (10%)	239 (50,7%)	185 (39,3%)
Média de Inovação	4,0	4,0	1,3	90 (20,2%)	274 (61,4%)	82 (18,4%)
Média de Atividades de Inovação	4,3	4,5	1,5	100 (22,4%)	224 (50,2%)	122 (27,4%)
Média de Percepção de Inovação	3,6	3,8	1,4	140 (31,4%)	243 (54,5%)	63 (14,1%)

**Fonte:** Dados da pesquisa. OBS: Média é a média aritmética da variável. Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos; Dev. é o desvio-padrão.

Ao analisar-se o construto Cultura Organizacional, percebe-se que o profissionalismo cooperativo auferiu a maior média – 3,3, mediana de 3,4 e desvio padrão de 1, demonstrando que os servidores da Sejusp estão mais imbuídos a trabalhar com espírito de colaboração, para

alcançar as metas em comum da sua Instituição (Ferreira et al., 2002; Sant’Anna et al., 2014; Nascimento, 2016).

Pode-se perceber que o sentido de cooperação mais acentuado, dos servidores, pode estar relacionado ao fato de se tratar de uma instituição que presta serviços de segurança para a sociedade, já que ela tem por missão contribuir para uma adequada provisão da manutenção da ordem e bom convívio comum dos cidadãos de bem, culminando, contudo, na promoção da política estadual de Segurança Pública e Defesa Social de Minas Gerais, de maneira integrada com os órgãos de Segurança Pública federais, estaduais e municipais, no âmbito do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). O espírito cooperativo fomentará a prevenção à criminalidade; custodiando e ressocializando pessoas privadas de liberdade, interrompendo trajetória infracional de pessoas em conflito com a lei e prevenindo a inserção de jovens na prática do crime ([www.seguranca.mg.gov.br/sobre/institucional/apresentacao](http://www.seguranca.mg.gov.br/sobre/institucional/apresentacao), 2020). Tudo com o objetivo de reduzir a criminalidade e aumentar a percepção de segurança da população de Minas Gerais, possibilitando, contudo, a transferência das informações com relação ao mapeamento do perfil e causas da criminalidade. A Gestão do Conhecimento será uma aliada importante na condução da gestão das vulnerabilidades e gestão, aprendidas com relação à segurança pública. O comportamento cooperativo dos servidores no ambiente de trabalho é reflexo, segundo Kristof-Brown et al. (2005), de uma visão de um comportamento positivo em relação à melhoria do ambiente comum.

Conforme os autores supracitados, e conforme a pesquisa de Ferreira e Assmar (2008), o comportamento cooperativo dos servidores, ligados ao atendimento a clientes e à interação entre os funcionários, contribui para um melhor ambiente institucional e, também, para a troca ou compartilhamento do conhecimento. Pode-se denotar que a subdimensão da Cultura – Profissionalismo Cooperativo apresenta maiores valores entre notas médias e fortes. Esse fato demonstra que há uma ênfase nas habilidades das equipes e, não necessariamente, na colaboração das pessoas (Siqueira & Tamayo, 2008).

Com relação à Transferência do Conhecimento, pode-se identificar uma nota média de 3,4; mediana de 3,4 e desvio padrão de 0,8. Segundo Huan et al. (2017), os dados demonstram que há transferência de conhecimento entre os servidores. Os resultados poderiam ser mais expressivos, mas pode-se inferir que há um efeito negativo da aderência do conhecimento, por parte de alguns servidores, no resultado da transferência do conhecimento.

Avaliando o construto Transferência do Conhecimento – concepções para compartilhamento de conhecimento demonstram que 50,7% apontaram, como média, de 2,31

a 3,70 e 39,3% entre 3,71 e 5,00, ambos entre médio e forte. Esse fato pode estar relacionado à grande disposição dos servidores públicos de transferir o conhecimento auferido, conforme resultados também encontrados por Sandhu et al. (2011). Os referidos autores obtiveram resposta muito positiva, quando 97% dos pesquisados apontaram "concordo" e "concordo totalmente" para “transferir o conhecimento” e 96% apontaram "concordo" e "concordo totalmente" para “compartilhar informações e conhecimentos fora do seu escopo de trabalho”. Os valores médios encontrados pelos autores, para essas duas assertivas, foram de 4,27 e 4,21. Isso mostra que os servidores estão dispostos a transferir o conhecimento com outras pessoas, o que é um indicador no que tange ao compartilhamento das informações entre os departamentos (Sandhu et al., 2011).

O referido resultado da pesquisa está alinhado às instituições públicas, pois os servidores possuem, como missão, o compartilhamento do seu conhecimento. Conforme asseguram Alcará et al. (2009), a transferência do conhecimento, informações e experiências é um traço da cultura de uma instituição pública, principalmente com abordagem pedagógica e ensino. Além disso, os autores afirmam que alguns servidores podem possuir resistência a transferirem o seu conhecimento pela falta de confiança. Esse pode ser um dos fatores que influenciam para que a média não seja mais alta ou forte, pois, por mais que os servidores tenham maior disposição de transferir o seu conhecimento, podem não perceber a mesma intenção por parte dos colegas na Instituição (Teodoroski et al., 2013).

Conforme análise da pesquisa, pode-se perceber que o nível da nota obtido neste construto – Transferência do Conhecimento, endossa os apontamentos realizados por Park e Kim (2015), fato que remete a um significativo grau de transferência do conhecimento, implicado por um importante nível de confiança, nas relações sociais e na estrutura organizacional da instituição pesquisada. Isso demonstra um grau de engajamento entre os servidores, buscando o alcance dos objetivos comuns, bem como da realização adequada e efetiva dos trabalhos diários.

Considerando o construto Inovação e a dimensão, Atividade de Inovação, que apresentou o maior resultado da média 4,3; mediana 4,5 e desvio padrão de 1,5, pode-se inferir que as atividades idealizadas, realizadas ou modificadas pelos servidores incorrem no conceito do Manual de Oslo, o retorno social da inovação é mais alto do que o retorno privado (Manual de Oslo, 2005). Conforme pesquisa realizada por De Muylder et al. (2103), as principais ferramentas políticas para a investigação dos benefícios promovidos pela inovação têm sido o financiamento direto de pesquisas pelo governo, especialmente pesquisa básica (o governo visualizado como provedor de bem público). Na pesquisa realizada pelos autores, obteve-se um

relato significativo com relação às Atividades de Inovação. Foram realizadas entrevistas que revelaram, principalmente, sobre a automatização de procedimentos rotineiros, diminuição de custos com mão de obra e aumento da qualidade do serviço. Os servidores pesquisados afirmaram que a mão de obra é cara para desempenhar atividades rotineiras, sem o apoio da tecnologia. Ainda segundo as entrevistas, foi evidenciado que a utilização da tecnologia poderá conceder mais qualidade ao serviço, em face da redução do tempo e precisão das informações. Contudo, foi enfatizada a importância da inovação e tecnologia aplicada às atividades (Schumpeter, 1942; De Muylder et al., 2013).

Damanpour et al. (2009) e Brandão e Bruno-Faria (2013) focaram seus estudos nas consequências da adoção de três tipos de inovação (serviços, processos tecnológicos e processos administrativos) em organizações públicas de serviços. Os estudos demonstraram que o impacto das atividades de inovação, no desempenho institucional, depende da composição de diferentes tipos de inovação ao longo do tempo. Os resultados demonstraram a importância da necessidade da combinação das realizações de diferentes formas de aplicações de inovações nas realizações das atividades.

Pode-se identificar que há média avaliação das Atividades e Percepção de Inovação. Há maior concentração das respostas entre 3,01 e 5,00. A Atividade de Inovação apresentou o maior resultado da média 4,3; mediana 4,5 e desvio padrão de 1,5. Pode-se analisar e identificar que as atividades idealizadas, realizadas ou modificadas pelos servidores, incorrem no conceito do Manual de Oslo (2005), em que o retorno social da inovação é mais alto do que o retorno privado. Complementando a análise, os resultados encontrados na pesquisa endossam os estudos realizados por Ayres e Vilalta (2018), Barreto (2018), Marques et al. (2019), que afirmam que as atividades de inovação são percebidas como um elemento agregador na gestão do conhecimento, sendo uma aplicação importante no desenvolvimento de atividades tecnológicas e que gera mais velocidade, menos retrabalho, menos custos e maior exatidão na realização das rotinas.

Os valores apresentados para a dimensão Inovação demonstram que 61,4% atestam que a instituição se encontra entre uma avaliação média de 3,01 - 5,00 e com 54,5% (médio: 3,01-5,00), referentes à percepção de Inovação. Pode-se inferir que o resultado apresenta um ponto forte, relacionado ao acesso das pessoas à internet e à intranet organizacional. A utilização dos meios tecnológicos, pelos servidores, aumenta a Percepção de Inovação e, por meio dela, é possível inovar em suas atividades e processos (Manual de Oslo, 2005). Os resultados advindos dessa dimensão corroboram as pesquisas feitas nos estudos de Lin et al. (2012), em que é dito

que as organizações implementam práticas e tecnologias de gestão do conhecimento, focalizando o aumento de sua eficácia, eficiência, além de incrementar o seu nível de competitividade (Batista (2016)).

#### 4.1 Análise bivariada

Nesse tópico, foram calculadas as médias aritméticas das variáveis, que foram comparadas com as variáveis demográficas, conforme será descrito a seguir.

Na média dos construtos por gênero, houve diferenças significativas entre o público masculino e feminino para Cultura - Satisfação e bem-estar dos empregados, Cultura - Recompensa e treinamento, Aderência do Conhecimento e Tecnologia. Nota-se que o público Feminino concedeu notas mais altas para Tecnologia, enquanto o público Masculino concedeu notas mais altas para os demais construtos, embora a diferença entre as notas tenha sido pequena. A Tabela 2 demonstrará as médias dos construtos por gênero.

**Tabela 2** - Médias dos construtos por gênero

Construto	Sig	Feminino (A)			Masculino (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
Cultura	0,07	2,4	2,3	0,7	2,5	2,5	0,8
Cultura - Profissionalismo cooperativo	0,06	3,3	3,4	1,0	3,4	3,4	1,0
Cultura - Profissionalismo competitivo	0,17	2,2	2,2	0,7	2,4	2,4	0,9
Cultura - Satisfação e bem-estar dos empregados	0,02	2,0	2,0	0,8	2,3	2,0	0,9
Cultura - Integração externa	0,14	2,3	2,2	0,8	2,5	2,4	0,9
Cultura - Recompensa e treinamento	0,03	1,7	1,4	0,7	1,9	1,8	0,8
Cultura - Promoção do relacionamento interpessoal	0,41	2,6	2,6	0,9	2,7	2,6	1,0
Transferência do conhecimento	0,49	3,4	3,4	0,8	3,4	3,5	0,8
Inovação	0,92	3,9	4,0	1,3	4,0	4,0	1,3
Inovação- Atividades de Inovação	0,49	4,3	4,5	1,5	4,3	4,5	1,5
Inovação- Percepção de Inovação	0,77	3,6	3,9	1,4	3,7	3,8	1,4

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

Ao realizar a análise dos dados mais significativos, pode-se citar a diferença de notas para o construto Cultura - Satisfação e bem-estar dos empregados. Neste caso, o grupo Masculino (B) concedeu notas 15% mais altas que o grupo Feminino (A)  $[(2,3 \div 2,0 * 100) - 1]$

= 15%. Na dimensão da Cultura – Recompensa e Treinamento o grupo Masculino (B) concedeu notas 12% mais altas que o grupo Feminino (A) e 8% maiores no construto Aderência do conhecimento. Este é um fato que pode ser percebido em face das diferenças envolvendo salários, oportunidades de crescimento profissional e condições de trabalho entre homens e mulheres (Lipp & Tanganelli, 2002; Figueiredo, 2012).

Conforme Figueiredo (2012), mesmo que as mulheres tenham conquistado sua independência, ainda convivem com jornadas mais extensas, menores salários e são submetidas a condições de trabalho inferiores. Estudos mais recentes reforçam essa percepção, mostrando que as diferenças de gênero continuam impactando a cultura organizacional e a forma como o conhecimento é compartilhado (La Falce, Martins, Muylder, & Guimarães, 2023; Oliveira, Meireles, Castro, & Molina, 2024; Kock & Zanini, 2025).

García et al. (2013) endossam que as mulheres se encontram mais satisfeitas, principalmente na área da saúde, pois, de acordo com os autores, há uma tendência à feminização em diversas profissões, e as mulheres apresentaram maiores níveis de satisfação global. Contudo, os homens demonstraram maior satisfação com a estabilidade no emprego em comparação às mulheres. Pesquisas mais recentes também indicam que fatores como recompensas, treinamento e condições de reconhecimento influenciam de forma diferenciada homens e mulheres, afetando o equilíbrio entre cultura organizacional e práticas inovadoras (Chaym, Tahim, Silva, & Pereira, 2022; Pavão, Zonatto, Degenhart, & Bianchi, 2023; Nascimento & Lima, 2022).

Para Souza et al. (2013), a mulher está, costumeiramente, em uma dualidade: ser uma profissional de sucesso e competitiva no mercado e sofrer impactos em sua vida pessoal. Por exemplo, adiar a maternidade e comprometer a vida social. Contudo, esses fatores podem impactar negativamente a satisfação no trabalho. Também pode haver impactos relacionados a recompensas e treinamentos. A mulher poderá receber rótulos em função de seu tempo na organização e de seus afazeres externos, resultando em menos recompensas em comparação com os homens. Nesse sentido, autores mais recentes apontam que a forma como a cultura organizacional lida com a diversidade e a inovação influencia diretamente a percepção de equidade nas oportunidades (Goebel, Losekann, Polla, Montenegro, & Avila, 2024; Pinheiro, Cherutti, Bessi, & Bohnenberger, 2025; Soares, Celano, & Freitas, 2025).

Pode-se inferir que as mulheres imprimem maior espírito de competição nas organizações, pois, conforme Ichikawa e Santos (2000), precisam provar muito mais a sua competência do que os homens. Isso pode afetar seu profissionalismo cooperativo e seus

relacionamentos interpessoais, visto que podem se sentir ameaçadas na instituição por colegas de trabalho. Assim, tendem a mostrar que podem ser melhores sozinhas e reter o conhecimento como fonte de poder. Além disso, no que diz respeito à transferência do conhecimento, as mulheres podem percebê-la em menor grau que os homens, por considerarem que muitas informações são repassadas mais frequentemente a eles pela alta administração (Ichikawa & Santos, 2000; Gaffaro & Naranjo, 2025; Nascimento, Lima, & Gondim, 2022).

Nas comparações sobre o tempo em que a pessoa trabalha na Instituição, o grupo com menos de um ano foi desconsiderado por ter somente seis casos e por não apresentar significância comparativa com os demais grupos. Nos demais grupos, houve diferença significativa para os construtos Cultura - Profissionalismo cooperativo, Cultura - Profissionalismo competitivo, Cultura - Satisfação e bem-estar dos empregados, Cultura, Transferência do conhecimento, Aderência do Conhecimento, Processo e Tecnologia. Na Tabela 3, analisam-se as médias aritméticas dos construtos por tempo de empresa.

**Tabela 3-** Médias dos construtos por tempo de empresa

Construto	Sig	de 01 a 05 anos (A)			de 06 a 10 anos (B)			de 11 a 15 anos (C)			de 16 a 20 anos (D)			mais de 20 anos (E)		
		MED	MDN	DES												
Cultura	0,01	2,4 D	2,3	0,7	2,3 DE	2,2	0,7	2,4	2,4	0,7	2,6	2,7	0,7	2,7	3,0	0,7
Cultura - profissionalismo competitivo	0,01	2,2 CE	2,2	0,8	2,2 CE	2,2	0,8	2,4	2,4	0,8	2,4	2,4	0,8	2,9	3,0	1,1
Cultura - Satisfação e bem-estar dos empregados	0,03	2,1 D	2,0	0,9	2,0 D	1,8	0,9	2,1 D	2,0	0,8	2,4	2,4	0,9	2,4	2,2	0,9
Transferência do conhecimento	0,01	3,5 D	3,4	0,8	3,3 D	3,3	0,8	3,3 D	3,4	0,8	3,7	3,9	0,7	3,6	3,6	0,6
Aderência do Conhecimento	0,03	2,8 E	2,7	0,8	2,7 E	2,7	0,8	2,8 DE	2,7	0,8	2,5 E	2,3	0,8	3,2	3,3	0,8
Maturidade-Tecnologia	0,03	3,3 BC	3,5	1,0	3,0	3,0	1,1	3,0	3,0	1,0	3,2	3,3	1,1	3,5	3,5	1,2

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

Pode-se identificar que os servidores com mais tempo na empresa (E) concederam maiores notas para as dimensões Cultura – Profissionalismo cooperativo, Cultura – Profissionalismo competitivo, Cultura – Satisfação e bem-estar dos empregados, Transferência do conhecimento, Aderência do Conhecimento, Processo e Tecnologia. Eles apresentam, segundo Albrecht e Krawulsk (2011), maior capacidade de análise e percepção do trabalho e valorizam os seus esforços em relação à carreira no serviço público.

Segundo Oliveira et al. (2017), quanto mais tempo o servidor permanece em uma instituição, maiores são as mudanças na visão da cultura organizacional que tem dela, devido à sua experiência e vivência. Com relação ao salário e recompensas, é perceptível que, com aproximadamente um a cinco anos na instituição, os servidores ainda estão entusiasmados com o trabalho, fundamentalmente se comparado com vários aspectos do setor privado. Mas, com o decorrer do tempo na instituição, e se ele não recebe um aumento proporcional em seu salário, essa satisfação poderá diminuir (Oliveira et al., 2017).

Pesquisas mais recentes confirmam esse padrão, indicando que a permanência prolongada está associada a maior maturidade organizacional, maior senso de pertencimento e maior disposição para cooperação e transferência de conhecimento, enquanto servidores em estágios intermediários de carreira tendem a apresentar níveis mais baixos de engajamento e percepção cultural (Nascimento & Lima, 2022; Pavão, Zonato, Degenhart, & Bianchi, 2023; La Falce, Martins, Muylder, & Guimarães, 2023).

No caso dos servidores da Sejusp, nota-se maior cooperação, espírito competitivo e satisfação com o trabalho entre aqueles acima de 20 anos, sobretudo em relação à aderência e à transferência do conhecimento. Este último aspecto apresentou índice 13% superior em comparação aos demais, sugerindo que a experiência acumulada favorece a circulação de práticas e informações, culminando em maior visão de maturidade dos processos e da tecnologia (Goebel, Losekann, Polla, Montenegro, & Avila, 2024; Pinheiro, Cherutti, Bessi, & Bohnenberger, 2025).

## 4.2 Implicações Teóricas e Práticas

Do ponto de vista teórico, os dados reforçam a importância da cultura organizacional cooperativa em instituições públicas, especialmente naquelas com missão

social intensa, como é o caso da Secretaria de Justiça e Segurança Pública (Sejusp). A predominância do profissionalismo cooperativo entre os servidores valida estudos anteriores (Ferreira & Assmar, 2008; Siqueira & Tamayo, 2008; La Falce, Martins, Muylder & Guimarães, 2023) que associam o trabalho em equipe e o foco no bem comum a ambientes organizacionais mais colaborativos e eficazes. Tal achado sustenta a tese de que a cooperação é um elemento central da cultura organizacional no setor público, diferindo da lógica competitiva típica de organizações privadas.

Outro ponto teórico importante refere-se à transferência do conhecimento. Os resultados demonstram que há um nível significativo de compartilhamento de informações entre os servidores, o que respalda as contribuições de autores como Sandhu et al. (2011), Park e Kim (2015), Pavão, Zonatto, Degenhart e Bianchi (2023), além de Nascimento e Lima (2022), ao associarem a disposição para transferir conhecimento à confiança nas relações interpessoais e ao alinhamento com os objetivos institucionais. Assim, fortalece-se a concepção de que a cultura organizacional em ambientes públicos pode ser um vetor estratégico para a gestão do conhecimento (Chaym, Tahim, Silva & Pereira, 2022; Gaffaro & Naranjo, 2025).

Além disso, o construto inovação, especialmente no que se refere às atividades inovadoras realizadas pelos servidores, apresentou altos índices, demonstrando aderência às concepções do Manual de Oslo (2005) e estudos como os de Damanpour et al. (2009). Tais resultados indicam que a inovação no setor público, quando bem estruturada, contribui diretamente para a eficiência e qualidade dos serviços prestados, sendo percebida como ferramenta de transformação institucional (Oliveira, Meireles, Castro & Molina, 2024; Goebel, Losekann, Polla, Montenegro & Avila, 2024; Kock & Zanini, 2025; Soares, Celano & Freitas, 2025). Teoricamente, isso reforça a visão da inovação como um processo dinâmico, com impacto direto no desempenho e na adaptabilidade organizacional (Nascimento, Lima & Gondim, 2022; Pinheiro, Cherutti, Bessi & Bohnenberger, 2025).

Outro achado de valor teórico diz respeito às diferenças por gênero e tempo de trabalho na percepção dos construtos organizacionais. Mulheres atribuíram notas mais baixas em aspectos como bem-estar, recompensas e transferência do conhecimento, o que sugere desigualdade de percepção e, possivelmente, de tratamento dentro da organização, em consonância com estudos de Ichikawa & Santos (2000), Souza et al. (2013) e Albrecht & Krawulsk (2011). Já servidores com mais de 20 anos de serviço apresentaram

percepções mais positivas em quase todos os construtos, indicando que o tempo de permanência pode ser um fator de socialização organizacional e de maturidade na percepção da cultura institucional, como propõem Oliveira et al. (2017) e La Falce et al. (2023).

Em termos práticos, os dados apontam caminhos importantes para o aprimoramento da gestão institucional. Em primeiro lugar, o alto nível de profissionalismo cooperativo e a disposição para a transferência do conhecimento sugerem que a Sejusp possui uma base cultural sólida para a implementação de políticas de inovação e integração entre setores. A administração pode aproveitar esse capital social para fomentar programas de mentoria, redes de colaboração e políticas de gestão do conhecimento mais estruturadas (Nascimento & Lima, 2022; Pavão et al., 2023).

Por outro lado, os baixos índices nas dimensões Recompensa e Treinamento e Satisfação e Bem-estar indicam a necessidade urgente de revisão das estratégias de valorização e desenvolvimento dos servidores. A instituição deve investir em programas mais efetivos de reconhecimento, capacitação e apoio psicossocial, especialmente para servidores em estágios iniciais da carreira, que apresentaram percepções mais negativas nesses aspectos. A baixa percepção de recompensa também pode comprometer o engajamento e a motivação ao longo do tempo.

Além disso, os resultados evidenciam a necessidade de ações específicas voltadas para a equidade de gênero no ambiente de trabalho. Mulheres avaliaram pior as dimensões de satisfação, recompensas e transferência do conhecimento, o que pode refletir barreiras culturais e estruturais ainda presentes na instituição. É recomendável que a gestão implemente políticas afirmativas de equidade de gênero, com foco em oportunidades de liderança, transparência nos critérios de recompensa e promoção de um ambiente organizacional mais inclusivo (Souza et al., 2013; Pavão et al., 2023).

Por fim, os dados indicam que a dimensão inovação é um ponto forte da instituição, tanto na percepção dos servidores quanto nas atividades realizadas. Isso oferece uma base favorável para consolidar práticas inovadoras por meio do uso de tecnologias, automação de processos e desenvolvimento de soluções voltadas à melhoria dos serviços públicos. Nesse sentido, a criação de laboratórios de inovação, capacitações específicas e o fortalecimento de uma cultura digital são estratégias que podem maximizar os impactos positivos já identificados (Oliveira et al., 2024; Goebel et al., 2024; Kock & Zanini, 2025).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a configuração da percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais (Sejusp-MG) acerca da cultura organizacional, da transferência do conhecimento e da inovação. Para tanto, foi adotada uma abordagem quantitativa, descritiva e aplicada, com a utilização de um questionário estruturado, validado por modelos teóricos previamente consolidados na literatura. Os dados foram coletados eletronicamente, resultando em 471 respostas válidas para análise.

Os resultados mostraram os servidores da Sejusp-MG percebem um ambiente organizacional moderadamente favorável à gestão do conhecimento e à inovação, com evidências estatísticas que apontam para relações consistentes entre cultura organizacional, transferência e maturidade do conhecimento, com efeitos positivos sobre a inovação. Os resultados oferecem subsídios importantes para o aprimoramento de práticas gerenciais e políticas institucionais voltadas à valorização do conhecimento como recurso estratégico nas organizações públicas.

Com base nos resultados das análises bivariadas, os homens apresentaram percepções ligeiramente mais positivas em dimensões como satisfação, recompensas e aderência do conhecimento, enquanto mulheres atribuíram médias superiores à dimensão tecnologia. Já servidores com mais de 20 anos de instituição expressaram percepções mais positivas quanto à cultura organizacional e transferência do conhecimento, revelando maior maturidade institucional.

Quanto à escolaridade, os respondentes com mestrado avaliaram mais positivamente a satisfação e bem-estar no trabalho, sugerindo uma associação entre formação avançada e valorização do ambiente laboral. No tocante ao tempo de serviço, os servidores com maior tempo na instituição atribuíram notas superiores à cultura organizacional e maturidade tecnológica, possivelmente em função de maior familiaridade com os processos organizacionais.

Por fim, em relação aos cargos ocupados, os gestores se destacaram por suas percepções mais favoráveis quanto à cultura profissional cooperativa, inovação e transferência do conhecimento, o que pode refletir o acesso privilegiado a recursos, decisões estratégicas e ferramentas de gestão. Esses achados indicam que fatores

individuais e contextuais influenciam significativamente a forma como os servidores percebem e vivenciam os elementos centrais da gestão do conhecimento e da cultura organizacional.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a restrição da amostra a servidores de um único órgão público e setor, a segurança pública, o que pode limitar a generalização dos resultados. Adicionalmente, a natureza transversal da pesquisa impede a análise de causalidade entre os construtos.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se o uso de abordagens mistas, que combinem métodos qualitativos para aprofundar a compreensão dos sentidos atribuídos pelos servidores aos construtos investigados. Ademais, estudos longitudinais poderão contribuir para verificar se as percepções observadas se mantêm ao longo do tempo, ampliando o entendimento sobre os mecanismos que sustentam a gestão do conhecimento, a cultura e a inovação no setor público.

## REFERÊNCIAS

Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: emerging views and practices from the field. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. 1999. <https://dx.doi.org/10.1109/HICSS.1999.772754>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Albrecht, P. A. T., & Krawulski, E. (2011). Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(2), 211-226. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i2p211-226>

Alcará, A. R., Chiara, I. G. D., Rodrigues, J. L., Tomael, M. I., & Piedade, V. C. H. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(1), 170-191. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000100012>

Alshamsi, O. & Ajmal, M. (2018). Critical factors for knowledge sharing in technology-intensive organizations: Evidence from UAE service sector. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 384-412. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0181>

Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>

Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. I. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.267>

Araújo, V. de A. A. de (2019). *Os efeitos da internal stickiness no sucesso dos projetos: a percepção dos gestores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho].

Arif, M.; Zubi, M. A.; Gupta, A. D.; Egbu, C.; Walton, R. O.; & Islam, R. (2017). Knowledge sharing maturity model for Jordanian construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(1), 170-188. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2015-0144>

Ayres, H. J. M., & Vilalta, L. A. (2018, 24 a 26 de agosto). Implantação de um plano de gestão do conhecimento na Câmara Municipal de Imperatriz - MA: diagnóstico e perspectivas. Anais do Encontro Nacional de cursos de Graduação em Administração. [http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018\\_ENANGRAD196.pdf](http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018_ENANGRAD196.pdf)

Baldé, M., Ferreira, A. I., & Maynard, T. (2018). SECI driven creativity: the role of team trust and intrinsic motivation. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1688-1711. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0241>

Barreto, L. R. F. S. (2018). *Gestão do conhecimento na administração pública: estudo do nível de maturidade na companhia de processamento de dados do Estado da Bahia - PRODEB* [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia].

Batista, F. F. (2016). Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – níveis de maturidade. In *Texto para discussão*. Ipea.

Benevenuto, J. M. N. (2016). *Suporte social e organizacional: uma análise do impacto na satisfação no trabalho em uma instituição de ensino público* [Dissertação de Mestrado, Fucape Business School].

Bernardelli, C. D. F., & Castro, A. L. D. (2016). Traços da cultura brasileira como fatores influenciadores na cultura das organizações: estudo em uma unidade lotérica. *Ciências Sociais Aplicadas*, 16(30), 247-264. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/15619>. Acesso em: 16 set. 2025.

Bhagat, R. S., Haverston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. *Academy of Management Review*, 27(2), 21-204. <http://www.jstor.org/stable/4134352>

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). "Management innovation". *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>

Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004, February). What's driving the new economy?: the benefits of workplace innovation. *The Economic Journal*, 114(493), F97-F116, <https://doi.org/10.1111/j.0013-0133.2004.00189>

Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. D. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 227-248. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>

Braquehais, A. P., Wilbert, J. K. W., Moresi, E. A. D., & Dandolini, G. A. (2017). O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: Revisão de literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7, 80-93.

Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: A comparison between high- and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1757-1781. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0150>

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.

Campos, R. D. C. L., Teixeira, M. B. M., Carmo, L. J. O., & de Assis, L. B. (2018). Gestão do conhecimento: um estudo em franquias de escolas de idiomas. *Revista Economia & Gestão*, 18(51), 4-22. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2462>

Chaym, C. D., Tahim, E. F., Silva, F., & Pereira, T. M. F. (2022). Inovação e transferência de conhecimento: um estudo nas incubadoras do Ceará. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 10(2), 235-253. <https://doi.org/10.5585/iptec.v10i2.22730>

Cheibub, Z. B. (2000). Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público: dilemas e perspectivas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15(43), 115-146. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092000000200007>

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060410565074>

Chua, A. Y. K., & Goh, D. H. (2008). Untying the knot of knowledge management measurement: a study of six public service agencies in Singapore, *Journal of Information Science*, 34(3), 259-274. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.7800&rep=rep1&type=pdf>

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. [http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport\\_know.pdf](http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport_know.pdf)

De Muylder, C. F., Nicholls, J., La Falce, J. L., Martins, H. C., & Dias, A. T. (2013). Sistema de Informação e Inovação em Órgão Público de Minas Gerais: sistema de autorização de impressão de documentos fiscais. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 3(2), 175-199. [https://www.researchgate.net/publication/270903459\\_Sistema\\_de\\_Informacao\\_e\\_Inovacao\\_em\\_Orgao\\_Publico\\_de\\_Minhas\\_Gerais\\_sistema\\_de\\_autorizacao\\_de\\_impressao\\_de\\_documentos\\_fiscais](https://www.researchgate.net/publication/270903459_Sistema_de_Informacao_e_Inovacao_em_Orgao_Publico_de_Minhas_Gerais_sistema_de_autorizacao_de_impressao_de_documentos_fiscais)

Del Giudice, M., & Della Peruta, M. R. (2016). The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: A structural equation modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 484-498. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0257>

DeLong, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>

Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). “Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon”. *R&D Management*, 39(4), 311-316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00570.x>

Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). *Cultura organizacional. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp., 125-138). Artmed. [https://www.amazon.com.br/Medidas-Comportamento-Organizacional-Ferramentas-Diagn%C3%B3stico/dp/8536311215#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.com.br/Medidas-Comportamento-Organizacional-Ferramentas-Diagn%C3%B3stico/dp/8536311215#detailBullets_feature_div)

Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. D. C. C., & Cisne, M. D. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(2), 271-280. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>

Figueiredo, J. M. (2012). *Estudos sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense]. <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/492/1/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo-2012.pdf>.

Fleury, A., & Fleury, M. T. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão Coréia e Brasil*. Atlas. <https://repositorio.usp.br/item/000916798>

Frank, A. G., Ribeiro, J. L. D., & Echeveste, M. E. (2015). Factors influencing knowledge transfer between NPD teams: a taxonomic analysis based on a sociotechnical approach. *R&D Management*, 45(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/radm.12046>

Frazão, E. B. (2016). *Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Goiás]. [http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/EDJANE\\_BOR\\_GES\\_FRAZAO.pdf](http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2014/EDJANE_BOR_GES_FRAZAO.pdf).

Gaffaro, A. J., & Naranjo, Y. (2025). Terceira Missão Universitária para a transferência de conhecimento, inovação, empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração de Empresas*, 65(3), 0-218. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020250301>

García, C. C., Ruíz, M. D. C. S., Roche, M. E. M., & García, C. I. G. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(6), 1314-20. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.3224.2369>

Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jimenez, D., Costa, M. M. (2012). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1), 678-692. 2012. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>

Gomes, A. D. (2014). Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, 4(3), 279-294. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v9i3.698>

Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045672>

Gusso, H. L., Archer, A. B., Luiz, F. B., Sahão, F. T., Luca, G. G. D., Henklain, M. H. O., Panosso, M. G., Kienen, N., Beltramello, O., & Gonçalves, V. M. (2020). Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. *Educação & Sociedade*, 41. <https://dx.doi.org/10.1590/es.238957>

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited. <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292035116>

Hofstede, G. *Culturas e organizações: compreendendo a nossa programação mental*. Silabo, 1991. <https://www.amazon.com.br/Culturas-Organizacoes-Compreender-Nossa-Prog/dp/9726181607>

Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://www.amazon.com/Cultures-Organizations-Software-Mind-Third/dp/0071664181>

Huan, H., Yongyuan, M., Sheng, Z., & Qinchao, D. (2017). Characteristics of knowledge, people engaged in knowledge transfer and knowledge stickiness: Evidence from Chinese R&D team. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1559-1579. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0054>

Ichikawa, E.Y., & Santos, L. W. (2000). O simbolismo do jogo: percepções da mulher diante da competitividade organizacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), p. 99-104. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000400003>

Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492-515. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0216>

Just, M. D., Batistella, C., Taufer, E., & Macke, J. (2018). A cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado, na perspectiva de diferentes públicos. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(1), p. 8-31. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i1.942>

Kock, N., & Zanini, M. T. (2025). Fostering Public Sector Innovation: How Data-driven Organizational Culture Influences Exploitation Innovations. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(4), 0-0. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240179.en>

King, N., & West, M. A. (1987). Experiences of Innovation at Work. *Journal of Managerial Psychology*, 2(3), 6-10. <https://doi.org/10.1108/eb004418>.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kubo, A. A. (2001). *Os principais atributos de liderança nas contingências atuais de negócio: por que a liderança eficaz e cada vez mais importante nas organizações?* [Dissertação de Mestrado Profissional, Fundação Getúlio Vargas]. <https://hdl.handle.net/10438/5668>

La Falce, J. L., De Muylder, C. F., & Toivanen, M. B. L. (2014). Evolução do conceito de inovação e sua relação com produtividade e competitividade. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(12), 1-27. [https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/46127957/EVOLUTION\\_OF\\_THE\\_CONCEPT\\_OF\\_INNOVATION\\_A20160601-9591-xk6xpe-libre.pdf?1464779833=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvolution\\_of\\_the\\_Concept\\_of\\_Innovation\\_a.pdf&Expires=1758049464&Signature=J93FBDIqjLAC4-FoNC4H8RXcVfu3RBggG1mT2gpjTxN4CHuA6cOqCJxHTTK03liXIPpMVks-DdpsdIvCONZjd0r4GIvb09ojlJgyuXTt0~s68xzAIQee9sCUgG8SLS4aUnw~QG6xq5UFpfo~8wBKj~rTRi3i1bnalUDN2RyeYEZftF6LHZ9BfOL8IpuSerCGfft~rEoPyAJrIPu~dLumavtZL~rrpaVixEm2lkDXsvuIrFb5T5VMLsCUR51g1MQSms5J9YlsxxqbnNX2dMzV~6MsyOsJX96pw0IIAWDIIA83cThGXcN2Id~YKatE1oORZcWnSZ0xvMAa5ITt-msA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/46127957/EVOLUTION_OF_THE_CONCEPT_OF_INNOVATION_A20160601-9591-xk6xpe-libre.pdf?1464779833=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvolution_of_the_Concept_of_Innovation_a.pdf&Expires=1758049464&Signature=J93FBDIqjLAC4-FoNC4H8RXcVfu3RBggG1mT2gpjTxN4CHuA6cOqCJxHTTK03liXIPpMVks-DdpsdIvCONZjd0r4GIvb09ojlJgyuXTt0~s68xzAIQee9sCUgG8SLS4aUnw~QG6xq5UFpfo~8wBKj~rTRi3i1bnalUDN2RyeYEZftF6LHZ9BfOL8IpuSerCGfft~rEoPyAJrIPu~dLumavtZL~rrpaVixEm2lkDXsvuIrFb5T5VMLsCUR51g1MQSms5J9YlsxxqbnNX2dMzV~6MsyOsJX96pw0IIAWDIIA83cThGXcN2Id~YKatE1oORZcWnSZ0xvMAa5ITt-msA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

La Falce, J. L., Martins, A. P., Muylder, C. F., & Guimarães, L. V. M. (2023). Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento e Maturidade do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino.. *Revista Organizações em Contexto*, 19(38), 495-519. <https://doi.org/10.15603/2176-0985/roc.v19n38p495-519>

Lana Montezano, , Isidro, A., Falce, J. L., & Sano, H. (2022). Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: competências de equipes e individuais . *Teoria e Prática em Administração*, 12(2), 1-15. <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61415>

Law, K. K., Chan, A., & Ozer, M. (2017). Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1486-1502. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0119>

Leiponen, A., & Helfat, C.E. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 224-236. <https://doi.org/10.1002/smj.807>

Lin, C., Chuan, W. J., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information and Management*, 49(1), 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.11.001>

Lipp, M. E. N., & Tanganelli, M. (2002). Stress e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho: diferenças entre homens e mulheres. *Psicologia: reflexão e crítica*, 15(3), 537-548. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722002000300008>

Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>

Maier, R., Hadrich, T., Peinl, R. (2005). *Enterprise knowledge infrastructures*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-89768-2>

Manual de Oslo (2018). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. OCDE. <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/modelos/cti/consulta/manual-de-oslo-ocde-4a-edicao-2018.pdf/view>

Marques, A. L., Borges, R., & Reis, I. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, 50(1), 41-58. <https://doi.org/10.1590/0034-7612131034>

Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>

Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>

Nascimento, R. F. O. D. (2016). *Avaliação da cultura organizacional na administração pública: um estudo de caso na Justiça Federal*. [Monografia, Universidade Federal do Maranhão]. <http://rosario.ufma.br:8080/jspui/handle/123456789/829?mode=full>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman, <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-do-Conhecimento-Hiro-taka-Takeuchi/dp/8577801918>

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus, <https://www.amazon.com.br/Cria%C3%A7%C3%A3o-conhecimento-empresa-Ikujiro-Nonaka/dp/8535201777>

OECD (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (p. 162), OECD. [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual\\_9789264013100-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual_9789264013100-en.html)

Oh, S. Y. (2018). "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice". *Journal of Knowledge Management*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>.

Oliveira, J. C., Barbosa, K. L., & Hegedus, C. E. N. (2017). Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(2). <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v15i2.910>

Oliveira, M., Pedron, C., Romão, M., & Becker, G. (2011). Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(4), 14–25. <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/78747>

Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4). [10.5901/mjss.2015.v6n4s3p524](https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s3p524)

Park, S., & Kim, E. (2015). “Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective”. *European Journal of Training and Development*, 39(9), 769-797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2015-0042>

Patil, S. K., & Kant, R. (2012). Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. *Strategic HR Review*, 11(6), 322-328. <https://doi.org/10.1108/14754391211264785>

Paulin, D., & Winroth, M. (2013, October). Facilitators, Inhibitors, and Obstacles – A Refined Categorization Regarding Barriers for Knowledge Transfer, Sharing, and Flow. *10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning (ICICKM)*. <file:///C:/Users/jeffl/Downloads/PaulinandWinroth2013ICICKM.pdf>

Pavão, G. R., Zonatto, V. C. S., Degenhart, L., & Bianchi, M. (2023). Efeitos do Compartilhamento de Informações, Transferência de Conhecimentos e Capacidades Organizacionais na relação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 18(1), 128-155. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.52432](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.52432)

Pee, L. G., & Min, J. (2017). Employees’ online knowledge sharing: The effects of person-environment fit. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 432-453. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0437>

Pinheiro, C. M., Cherutti, M., Bessi, V. G., & Bohnenberger, M. C. (2025). O ser criativo e o ambiente organizacional: uma reflexão acerca dos elementos que proporcionam um ambiente favorável à criatividade. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 15(2), 0-0. <https://doi.org/10.23925/recape.v15i2.62201>

Pletsch, C. S., & Zonatto, V. C. S. (2018). Evidence of the effects of psychological capital on the transfer of knowledge from accounting students to business organizations. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1826-1843. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0270>

Queiroz, L. M., Ribeiro, K. C. S., Rogers, P., & Dami, A. B. T. (2004). Diagnóstico organizacional: Um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Uberlândia/MG. *Revista de Administração e Inovação Hospitalar*, 11(2), 75-97. [https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Rogers/publication/281907441\\_DIAGNOSTICO\\_ORGANIZACIONAL\\_UM\\_ESTUDO\\_EMPIRICO\\_EM\\_MICRO\\_E\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS\\_DE\\_UBERLANDIA-MG/links/55fdffd508aeafc8ac6fc9aa/DIAGNOSTICO-ORGANIZACIONAL-UM-ESTUDO-EMPIRICO-EM-MICRO-E-PEQUENAS-EMPRESAS-DE-UBERLANDIA-MG.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pablo-Rogers/publication/281907441_DIAGNOSTICO_ORGANIZACIONAL_UM_ESTUDO_EMPIRICO_EM_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_DE_UBERLANDIA-MG/links/55fdffd508aeafc8ac6fc9aa/DIAGNOSTICO-ORGANIZACIONAL-UM-ESTUDO-EMPIRICO-EM-MICRO-E-PEQUENAS-EMPRESAS-DE-UBERLANDIA-MG.pdf)

Rebouças, D., Legay, L. F., & Abelha, L. (2007). Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Revista de Saúde Pública*, 41(2), 244-250. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102007000200011>

Ren, X., Deng, X., & Liang, L. (2018). Knowledge transfer between projects within project-based organizations: The project nature perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1082-1103. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0184>

Rodriguez, L. L. (1983). Novos enfoques sobre administração universitária. *Anais do III Congresso da Organização Universitária Interamericana. Administração Universitária em Tempos de Crise: Perspectivas para o Ano 2000*. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772012000100009>

Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. K. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), p. 206-226. <https://doi.org/10.1108/09513551111121347>

Sant'anna, D. A., Mussi, C. C., Luna, I. N., & Xavier, W. G. (2014). Avaliação do comprometimento e da cultura organizacional: Evidências do comprometimento de uma força de vendas autônoma em uma empresa do setor de condutores elétricos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração*. [https://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MTc3MzY=](https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTc3MzY=)

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Sage Publications. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/027046769401400247>

Schumpeter, J. A. (1942). The theory of competitive price. *The American Economic Review*, 32(4), 844-847. <https://www.jstor.org/stable/1816768>

Soares, M. G. O., Celano, A., & Freitas, K. A. (2025). Innovate to Reinvent: Implementing a Culture of Innovation in a Three-century-old Public Company. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(1), 0-0. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240225.por>

Sosa-Sacio, M., & Matos-Reyes, N. (2019). Evaluación de la Escala Brasileña 'Grado de Innovatividad' en PYMEs Peruanas. *Gestão & Regionalidade*, 35(105), 46-66. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5901>

Souza, E. M., Corvino, M. M. F., & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), p. 603-621. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000400003>

Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>

Tatto, L. (2021). Implementação de gestão do conhecimento: Revisão sistemática da literatura. *Anais do IX SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20 a 22/10/2021*. <https://submissao.singep.org.br/9singep/proceedings/arquivos/92.pdf>

Teodoroski, R. C. C., Machado, E., Inomata, D. O., & Follmann, N. (2013). Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 3(2), p. 105-113. <https://doi.org/10.22279/navus.2013.v3n2.p105-113.145>

Terra, J. C. C. (2001). *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial* (3a ed.). Negócio Editora. <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-Conhecimento-Grande-Desafio-Empresarial/dp/8586014443>

Vieira, V. A., Appio, J., & Slongo, L. A. (2007). Aspects of job satisfaction in a lumber company. *REGE Revista De Gestão*, 14(3), 1-18. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36602>

Willar, D., Trigunarsyah, B., & Coffey, V. (2016). Organizational culture and quality management system implementation in Indonesian construction companies. *Engineering, Construction & Architectural Management*, 23(2), 114-133. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0026>

Williams, R. L., & Bukowitz, W. R. (2002). *Manual de gestão do conhecimento*. Bookman. <https://www.estantevirtual.com.br/livro/manual-de-gestao-do-conhecimento-7HN-4101-000-BK>

Wu, W. L. & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: Integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474-491. e <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0318>

Zhu, Z. (2004 July). Knowledge management: towards a universal concept or cross-cultural contexts? *Knowledge Management Research & Practice*, 2(2), 67-79. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500032>