



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NATHALIA MACIEL NOGUEIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO,
HABILIDADES PROFISSIONAIS E SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL EM UMA IFES**

BELÉM-PA
2023

NATHALIA MACIEL NOGUEIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO,
HABILIDADES PROFISSIONAIS E SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL EM UMA IFES**

Dissertação de Mestrado apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará.

Orientador: Prof. Dr. Harley dos Santos Martins

BELÉM-PA
2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

N778c Nogueira, Nathalia Maciel.
Cultura organizacional, compartilhamento do conhecimento,
habilidades profissionais e seus efeitos no desempenho
organizacional em uma ifes / Nathalia Maciel Nogueira. — 2023.
35 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Harley dos Santos Martins
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Belém, 2023.

1. Cultura organizacional. 2. Compartilhamento do
conhecimento. 3. Hard skills. 4. Soft skills. 5. Desempenho
organizacional.. I. Título.

CDD 351

NATHALIA MACIEL NOGUEIRA

**CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO,
HABILIDADES PROFISSIONAIS E SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL EM UMA IFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará como pré-requisito para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Organizacional, aprovada em 28 de março de 2023.

Belém, 28 de março de 2023

Banca examinadora:

Presidente: Prof. Dr. Harley dos Santos Martins (Orientador)
PPGAD-UFPA

1ª Examinadora: Prof.^a Dra. Camila Carvalho Ramos
PPGAD-UFPA

2º Examinador: Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa
PROPAD-UFPE / PPGIC-UFPE

RESUMO

Este estudo partiu de uma revisão de literatura para examinar a relação entre Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito, e Habilidades Profissionais de *Soft Skills* e *Hard Skills*, investigando seus impactos no Desempenho Organizacional, propondo um modelo conceitual que busca evidenciar esta relação, e que foi testado empiricamente em uma instituição federal de ensino superior pública de referência, utilizando o modelo de *path analysis*. A análise validou hipóteses formuladas e demonstrou que Compartilhamento de Conhecimento Tácito tem efeito mediador parcial na relação entre Cultura Organizacional e Desempenho. Este estudo contribuirá teoricamente com uma abordagem pouco explorada sobre a conexão entre compartilhamento de conhecimento e habilidades profissionais, com uma proposição do conceito de habilidade, e com o fortalecimento da abordagem da construção de uma cultura de compartilhamento do conhecimento nas organizações. Já suas implicações gerenciais consistem no investimento da administração em estratégias e práticas de compartilhamento de conhecimento para o êxito do Desempenho Organizacional.

Palavras-chave: cultura organizacional; compartilhamento do conhecimento; *hard skills*; *soft skills*; desempenho organizacional.

ABSTRACT

This study started from a literature review to examine the relationship between Organizational Culture, Tacit and Explicit Knowledge Sharing, and Professional Soft Skills and Hard Skills, investigating their impacts on Organizational Performance, proposing a conceptual model that evidences the relationship that was empirically tested in a federal institution of public higher education of reference, using the path analysis model. The analysis validated the hypotheses formulated and demonstrated that tacit knowledge sharing has a partial mediating effect on the relationship between organizational culture and performance. This study will contribute theoretically with a little-explored approach on the connection between knowledge sharing and professional skills, with a proposition of the concept of skill, and with the strengthening of the approach to building a culture of knowledge sharing in organizations. Its managerial implications, on the other hand, consist of management's investment in knowledge-sharing strategies and practices for the success of organizational performance.

Keywords: organizational culture; knowledge sharing; hard skills; soft skills; organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual proposto	16
Figura 2 – Resultado do teste de hipóteses no modelo de pesquisa	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Confiabilidade Alfa de Cronbach	19
Tabela 2 – Correlações dos Fatores no Modelo de <i>path analysis</i>	19
Tabela 3 – Cultura organizacional predizendo <i>soft skills</i> , <i>hard skills</i> e desempenho organizacional.....	22
Tabela 4 – Cultura organizacional predizendo indicadores de compartilhamento de conhecimento	23
Tabela 5 – Modelo completo de <i>path analysis</i> sobre efeito mediador.....	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	9
2.2	HABILIDADES PROFISSIONAIS	10
2.2.1	<i>Soft Skills</i>	11
2.2.2	<i>Hard Skills</i>	11
2.3	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	12
2.3.1	Compartilhamento de Conhecimento Tácito	13
2.3.2	Compartilhamento de Conhecimento Explícito.....	14
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	14
3	METODOLOGIA.....	16
3.1	TIPO DE ESTUDO	17
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	17
3.3	AMOSTRA.....	17
3.4	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	18
3.5	ANÁLISE DE DADOS	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS.....	27
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	33

1 INTRODUÇÃO

Na era informacional, o conhecimento se tornou um recurso intangível, fundamentalmente estratégico para os resultados organizacionais, sendo sustentado basicamente pelo suporte de tecnologias e pelas ações dos recursos humanos (Antunes; Pinheiro, 2020). Uma vez que se acentua a relevância estratégica do conhecimento, gerenciá-lo será um fator diferencial para o sucesso da organização (Ipe, 2003). Zheng, Yang e McLean (2010) apontam que esse processo é decisivo para eficácia organizacional. Ele consiste na transição do conhecimento tácito para conhecimento explícito, e no compartilhamento deste na esfera intra-organizacional (Chidambaranathan; Swarooprani, 2017).

O compartilhamento de conhecimento consiste em transferir, entre pares, conhecimento tácito e explícito, a fim de dar suporte para resolução de problemas e para desenvolvimento de ideias, sendo fundamental nesse contexto a interação entre indivíduos (Nonaka, 1994). Nesse cenário, Ajmal e Koskinen (2008) propõem que a Cultura Organizacional tem a capacidade de limitar ou de facilitar a criação e o compartilhamento de conhecimento nas organizações. Conforme Hult, Hurley e Knight (2004), a Cultura Organizacional expressa crenças, normas e valores compartilhados pelos membros da organização de forma a acentuar seus comportamentos no que se refere à performance institucional. Assim, a cultura se mostra um fator fundamental para a geração e a difusão do conhecimento por meio de suas normas e redes de relacionamentos (Gold; Malhotra; Segars, 2001).

A partir desse compartilhamento de conhecimento, define-se um processo de partilha de recursos e experiências entre indivíduos, aos quais se permite gerar e complementar novos conhecimentos e habilidades para fins organizacionais (Yang; Nguyen; Le, 2018). Nesse contexto, as Habilidades Profissionais *Hard Skills* e *Soft Skills* se relacionam à produtividade e à capacidade de inovação, a partir do treinamento e da gestão do conhecimento, resultando na capacidade de influenciar o desempenho inovador da organização (Hendarman; Cantner, 2018).

Este estudo tem como objetivo analisar as dimensões Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito, *Soft Skills* e *Hard Skills*, investigando seus impactos no Desempenho Organizacional, propondo uma estrutura conceitual que evidencia a relação entre os construtos, a fim de observar empiricamente esse modelo em uma instituição de ensino superior paraense pública. Segundo Shafiee, Eskandaripour e Soltani (2020), as universidades e os institutos de nível superior são considerados as maiores organizações com grande concentração de variedade de capital intelectual, devendo focar suas

atividades essenciais nos processos de aprendizagem, geração, manutenção, transferência e aplicação do conhecimento. A instituição de ensino superior desta pesquisa é destaque no cenário mundial pelo seu desempenho. Além disso, ela apresenta um consistente investimento em capacitação para o desenvolvimento de competências e habilidades.

A revisão de literatura demonstrou uma carência de estudos abordando o impacto da Cultura Organizacional no Compartilhamento de Conhecimento em instituições federais de ensino superior (Ifes), bem como revelou poucas evidências de pesquisas que tenham analisado a relação entre Compartilhamento de Conhecimento e Habilidades Profissionais. Desse modo, pretende-se preencher essa lacuna. Esta pesquisa oferece como contribuições, primeiramente, uma abordagem pouco explorada da relação entre Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento Tácito, Compartilhamento de Conhecimento Explícito, *Soft Skills*, *Hard Skills* e seus impactos no Desempenho Organizacional, por meio de um modelo conceitual proposto a ser explorado em pesquisas futuras. Em segundo lugar, este estudo oferece um suporte para gestores no desenvolvimento de ações de compartilhamento do conhecimento associadas aos fatores da Cultura Organizacional para a melhoria do Desempenho Organizacional.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: na próxima seção, será apresentada a fundamentação teórica sobre os tópicos abordados, com a exposição das hipóteses a serem testadas, seguida da proposta de um modelo conceitual. Na seção posterior, descrevem-se os procedimentos metodológicos, seguindo-se a seção de apresentação dos resultados e de discussão da pesquisa, finalizando-se com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica deste estudo se concentra nos conceitos de Desempenho Organizacional; Habilidades Profissionais de *Hard Skills* e *Soft Skills*; Compartilhamento dos Conhecimentos Tácito e Explícito; e Cultura Organizacional, evidenciando a relação entre os construtos e fundamentando a elaboração de um modelo conceitual representativo dessa relação.

2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O Desempenho Organizacional pode ser definido como o alcance dos objetivos e das metas organizacionais (Abubakar *et al.*, 2019). Para Nikpour (2017), esse construto refere-se a um conjunto de realizações que, concretizadas em toda a extensão do empreendimento,

relacionam-se com uma meta organizacional dentro de um período estabelecido. Trata-se de um elemento fundamental para o planejamento de uma gestão estratégica (Combs; Crook; Shook, 2005; Hamann *et al.*, 2013).

O Desempenho Organizacional está diretamente ligado à capacidade de executar estratégias para o alcance de objetivos da empresa, cujo elemento fundamental para o êxito são as equipes de trabalho, entre líderes e funcionários (Almatrooshi *et al.*, 2016), ou seja, o componente intelectual. Nesse aspecto, Khan e Wisner (2019) encontraram evidências de que a aprendizagem organizacional, referente à capacitação de funcionários e à valorização de suas ideias, chamada de aprendizagem interna, está significativamente associada ao Desempenho Organizacional. A melhoria do desempenho individual e dos grupos se direciona para a melhoria do desempenho organizacional (Khandekar; Sharma, 2006).

Hamann *et al.* (2013) indicam em seus estudos a multidimensionalidade do Desempenho Organizacional. Os indicadores que refletem o êxito organizacional são resultantes desse construto (Khandekar; Sharma, 2006). Lin e Kuo (2007) abordam diversos estudos que se propõem a medir o desempenho de uma empresa, considerando variáveis cujos conceitos estão diretamente relacionados a resultados da empresa – eficácia, lucratividade e capital intelectual, por exemplo. Darroch (2005) pontua medidas de desempenho relacionadas a indicadores financeiros, como lucratividade, e não financeiros, como crescimento de vendas.

O foco desta pesquisa se concentrará na medida de *eficácia* do Desempenho Organizacional, que é abordada como um tópico fundamental relacionado à Cultura Organizacional por Denison e Neale (2005). Eficácia pode ser considerada o grau em que a organização atinge seus objetivos (Zheng; Yang; Mclean, 2010). Ademais, é também um dos aspectos fundamentais do Desempenho Organizacional que deve ser afetado pelo gerenciamento efetivo do conhecimento (Gold; Malhotra; Segars, 2001), constituindo-se uma variável pertinente para ser medida nesta pesquisa.

2.2 HABILIDADES PROFISSIONAIS

A partir da investigação na literatura, observou-se uma escassez de pesquisas que abordem conceitos de habilidade, principalmente com enfoque nas profissionais. A definição de habilidade é comumente associada à de competência, como em Hendarman e Cantner (2018), que abordam a primeira como uma dimensão abrangente ao conceito da segunda, consistindo em um fator duradouro da personalidade de um indivíduo que se relaciona a um desempenho bem-sucedido em situações e atividades de trabalho. Wibowo *et al.* (2020)

abordam a habilidade como um componente da competência. Segundo Heckman e Kautz (2012), o termo “habilidade” indica um atributo que pode ser aprendido. Para este estudo, considera-se habilidade profissional como a capacidade de realizar uma tarefa necessária para as atividades de trabalho, que pode ser desenvolvida por meio da aprendizagem.

2.2.1 *Soft Skills*

Sitompul *et al.* (2017) definem que *Soft Skills* são habilidades que abrangem tanto valores, atitudes e caráter, quanto aptidões sociais e interpessoais, e concluem em seu estudo que *Soft Skills* englobam a gestão de emoções relacionando-se com a capacidade de suportar pressões no serviço, com o bom senso e com o pensamento crítico do profissional. São atitudes que se relacionam a esse tipo de aptidão as que envolvem estilos de comunicação, comportamentos, trabalho em equipe, empatia e liderança, capacidades relacionadas ao desempenho no trabalho (Nugraha; Sitiari; Yasa, 2021). Weber *et al.* (2011) descrevem *Soft Skills* como habilidades pessoais, sociais ou comportamentais que viabilizam a aplicação de conhecimentos técnicos no trabalho. Hendarman e Cantner (2018) acrescentam que se trata de habilidades, em sua maioria, intangíveis, não relacionadas a um resultado mensurável, utilizadas sem a necessidade de instrumentos ou ferramentas, como a aprendizagem eficaz e a resolução de problemas. Para Wisshak e Hochholdinger (2020), os formadores de *Soft Skills* devem focar as relações interpessoais e a capacidade de comunicação. Toda organização deve utilizar as *Soft Skills* relacionadas a relações sociais para incentivar a aprendizagem organizacional, que tende a melhorar a capacidade de inovação e o desempenho da organização (Sopa *et al.*, 2020). A partir dessa revisão teórica sobre *Soft Skills*, é proposta a seguinte hipótese:

- a) H1: as *Soft Skills* influenciam significativamente o Desempenho Organizacional.

2.2.2 *Hard Skills*

Hard Skills são habilidades exatas, caracterizando-se por serem técnicas, específicas, definíveis, mensuráveis, passíveis de observação e fundamentadas na experiência a partir do conhecimento (Sitompul *et al.*, 2017). Para Wibowo *et al.* (2020), *Hard Skills* constituem-se de habilidades de aquisição de conhecimentos tecnológicos e capacidades técnicas que atuam no desenvolvimento do quociente de inteligência (QI), no que se refere a áreas específicas de

atuação. *Hard Skills* se relacionam com sistemas, instrumentos e métodos de trabalho (Nugraha; Sitiari; Yasa, 2021). Alguns pesquisadores abordam *Hard Skills* como um tipo de conhecimento que pode ser gerado e registrado prontamente (Asbari *et al.*, 2020).

Hendarman e Cantner (2018) ressaltam a natureza cognitiva e ligada ao grau de inteligência do indivíduo que é própria das *Hard Skills*, vinculadas ao domínio sobre tecnologias, ferramentas e equipamentos, além de indicarem essas habilidades como elemento que constitui uma estratégia para o aumento da capacidade de desempenho inovador em uma organização. Esse é o conceito a ser focado neste estudo. A partir da revisão teórica sobre o construto, é proposta a seguinte hipótese:

- a) H2: as *Hard Skills* influenciam significativamente o Desempenho Organizacional.

2.3 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Nonaka (1994) delinea conhecimento como o resultado da criação e da organização de um intenso fluxo de informações sustentado nos compromissos e nas crenças daqueles que o detêm. Também se pode considerar conhecimento uma informação específica e subjetiva – referente a eventos, procedimentos, interpretações, percepções e julgamentos – que, além de estar presente na mente do indivíduo, pode ser original, útil, preciso e passível de ordenação (Alavi; Leidner, 1999). Para Shafiee, Eskandaripour e Soltani (2020), conhecimento organizacional são ativos intangíveis que diferenciam as organizações entre si. No cenário organizacional, as características mais relevantes desse ativo são a originalidade e a singularidade (Al-Alawi; Al-Marzooqi; Mohammed, 2007). Isso se deve ao fato de que, quanto mais difícil de transferir ou de imitar for o conhecimento, mais valor organizacional será atribuído a ele (Ebbbers; Wijnberg, 2009).

Zheng, Yang e McLean (2010) argumentam que a abrangência e a organização das práticas de gerenciamento do conhecimento na rotina organizacional exercem influência sobre a eficiência e a eficácia do Desempenho Organizacional. A gestão do conhecimento pode ser definida como um processo sistêmico e institucionalmente determinado para aquisição, organização e compartilhamento dos conhecimentos tácito e explícito da equipe para outros membros da organização fazerem uso, a fim de alcançarem a produtividade no trabalho (Alavi; Leidner, 1999). Segundo Chang e Lin (2015), o processo de gestão do conhecimento compreende as práticas de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no contexto das relações sociais e da Cultura Organizacional.

Com base em estudos, Cepeda e Vera (2007) também definem gestão do conhecimento como um processo formalizado que engloba a partilha de conhecimento tácito e explícito da organização. A divisão do conhecimento em dois tipos, tácito e explícito, foi proposta por Nonaka (1994). Quando o conhecimento é processado na mente humana, adquirido por intermédio da experiência, pode-se classificá-lo como conhecimento tácito, ao passo que, quando esse saber é expresso e difundido, pode-se identificá-lo como conhecimento explícito (Alavi; Leidner, 1999; Nonaka, 1994). Deve-se ressaltar que, apesar de suas distinções, essas duas categorias têm complementaridade dentro do processo de compartilhamento do conhecimento institucional (Rai, 2011).

De acordo com Ni *et al.* (2018), o compartilhamento é determinante na gestão do conhecimento, um fator crítico para o Desempenho Organizacional. Em seu estudo, Sopa *et al.* (2020) abordam que, quando se compartilha conhecimento, também se exerce influência sobre a aprendizagem organizacional, que, ao ser gerenciada na rotina de trabalho, gerará profissionais que dominam as habilidades de *Hard Skills* e *Soft Skills*.

2.3.1 Compartilhamento de Conhecimento Tácito

Segundo Avença, Domingues e Carvalho (2023) e Hall e Andriani (2003), é tácito aquele conhecimento adquirido por meio da experiência individual. Estudos sugerem que a formação do conhecimento tácito se fundamenta no processo de internalização (Wipawayangkool; Teng, 2019). Outra abordagem define que o desenvolvimento do conhecimento tácito decorre de interações interpessoais que formam percepções e estimulam comportamentos (Ajmal; Koskinen, 2008). Esta perspectiva reflete o processo em que o compartilhamento de conhecimento se torna reconhecível quando uma experiência adquirida em um grupo afeta outro, podendo promover a geração de novos conhecimentos (Argote; Mcevily; Reagans, 2003).

Wang e Wang (2012) acrescentam que o compartilhamento de conhecimento tácito se fundamenta na socialização. Quando não é compartilhado, o valor do conhecimento é restrito para a organização, o que pode acarretar a diminuição da capacidade competitiva institucional e da eficácia dos colaboradores (Alavi; Leidner, 1999). O êxito do desempenho das organizações é atribuído às interações e à difusão de conhecimento entre seus colaboradores, que carregam consigo Habilidades Profissionais e capacidade de gerar conhecimento (Zaim; Muhammed; Tarim, 2019).

Assim, a partir da fundamentação teórica sobre Compartilhamento de Conhecimento

Tácito, são propostas as seguintes hipóteses:

- a) H3a: o Compartilhamento de Conhecimento Tácito influencia significativamente as habilidades *Soft Skills*;
- b) H3b: o Compartilhamento de Conhecimento Tácito influencia significativamente as habilidades *Hard Skills*;
- c) H3c: o Compartilhamento de Conhecimento Tácito tem relação significativa com o Desempenho Organizacional.

2.3.2 Compartilhamento de Conhecimento Explícito

O conhecimento explícito constitui-se um recurso adquirido por meio da internalização de códigos formais de linguagem e comunicação (Hall; Andriani, 2003). É o tipo de conhecimento que pode ser documentado, estruturado e racionalizado em um conteúdo fixo, além de ser retido e compartilhado por meio de tecnologias da informação (Ajmal; Koskinen, 2008).

O Compartilhamento de Conhecimento Explícito abrange boa parte das práticas de disseminação de conhecimento formais e oficializadas, sendo esta capacidade caracterizada pela fácil transmissão (Wang; Wang, 2012). Rutten, Blaas-Franken e Martin (2016) ressaltam que o conhecimento explícito não precisa necessariamente ser compartilhado por meio de interações sociais, além de apontarem que as habilidades e as competências percebidas em quem o compartilha, geram confiança no receptor para aplicá-lo. Assim, o conhecimento explícito, tanto quanto o tácito, pode ser utilizado para aumentar a eficácia da organização (Ni *et al.*, 2018). Com base na fundamentação teórica apresentada nesta seção, são propostas as seguintes hipóteses:

- a) H4a: o Compartilhamento de Conhecimento Explícito influencia significativamente as habilidades *Soft Skills*;
- b) H4b: o Compartilhamento de Conhecimento Explícito influencia significativamente as habilidades *Hard Skills*;
- c) H4c: o Compartilhamento de Conhecimento Explícito tem relação significativa com o Desempenho Organizacional.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional compreende as crenças, os valores e os princípios implícitos que

servem como suporte ao sistema de gestão de uma organização, abrangendo também o conjunto de práticas de gestão e os comportamentos que refletem e reforçam esses princípios (Denison; Neale, 2005). Schein (2004) define Cultura Organizacional como um conjunto de pressupostos básicos – crenças, normas e valores – que, além de serem compartilhados e reconhecidos pelos membros da organização, orientam o comportamento do grupo no ambiente. Cada organização tem a sua própria cultura, desenvolvida ao longo de sua existência, refletindo a identidade organizacional (Al-Alawi; Al-Marzooqi; Mohammed, 2007).

Denison e Neale (2005) determinam quatro dimensões fundamentais da Cultura Organizacional: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão, que se relacionam intrinsecamente com a eficácia organizacional. Culturas que enfocam o envolvimento promovem o sentido de segurança psicológica e comprometimento espontâneo com os objetivos institucionais. Por sua vez, culturas que apresentam alto nível de consistência valorizam ações e valores de coordenação e controle internos, com alto índice de integração interna em sistemas mais rígidos de gestão. Culturas adaptáveis possuem alta capacidade de flexibilidade e mudanças internas em resposta ao ambiente e às condições externas. Por fim, as culturas de alta missão concentram-se na importância do propósito principal para a existência da organização (Denison; Neale, 2005; Kayworth; Leidner, 2004).

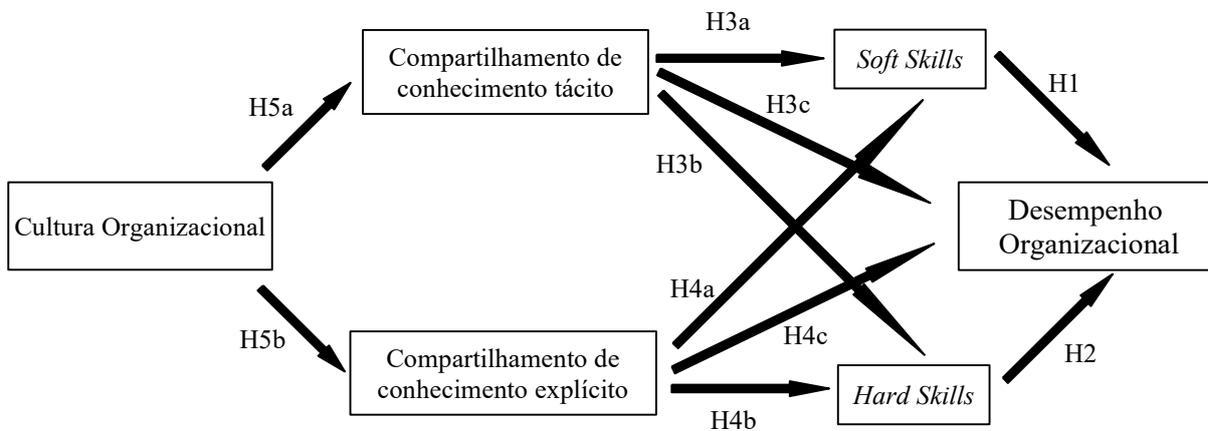
Zeitz, Johannesson e Ritchie (1997) referenciam dez dimensões da Cultura Organizacional, as quais, após o procedimento de análise fatorial exploratória e confirmatória, convertem-se em cinco dimensões validadas: desafio de trabalho, comunicação, inovação, confiança e coesão social.

Intezari, Taskin e Pauleen (2017) ponderam que a Cultura Organizacional, como um sistema de valores implícitos, cumpre um papel relevante na determinação da forma como as organizações assimilam o seu ambiente e a ele respondem. Abubakar *et al.* (2019) apontam a Cultura Organizacional com um elemento facilitador e de influência sobre a gestão do conhecimento. A cultura também é um fator organizacional que resulta em recursos de conhecimento, uma vez que valores culturais impactam as rotinas de compartilhamento de conhecimento, que por sua vez é produzido, entendido e utilizado de acordo com esses valores (Zheng; Yang; Mclean, 2010). Assim, com base na revisão teórica sobre essa dimensão, são formuladas as seguintes hipóteses:

- a) H5a: a Cultura Organizacional influencia significativa e positivamente o Compartilhamento de Conhecimento Tácito;
- b) H5b: a Cultura Organizacional influencia significativa e positivamente o Compartilhamento de Conhecimento Explícito.

Considerando o arcabouço teórico sobre Cultura Organizacional, o Compartilhamento do Conhecimento Tácito e Explícito, as Habilidades Profissionais de *Hard Skills* e *Soft Skills*, e o Desempenho Organizacional, permite-se pressupor uma relação significativa entre as variáveis. Essa abordagem é demonstrada na Figura 1, por meio de um modelo conceitual proposto que representa a relação entre os construtos, e os respectivos impactos no Desempenho Organizacional.

Figura 1 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Elaboração própria (2023)

O modelo conceitual da Figura 1, proposto a partir da revisão de literatura, retrata as hipóteses que foram testadas empiricamente, a fim de sustentar a base teórica deste estudo. O modelo destaca a Cultura Organizacional exercendo impacto sobre o compartilhamento do conhecimento tácito e compartilhamento do conhecimento explícito, e ambos exercendo efeitos sobre *Soft Skills*, *Hard Skills* e Desempenho Organizacional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa desenvolve um modelo conceitual, com base na literatura sobre Cultura Organizacional, Compartilhamento do Conhecimento, Habilidades Profissionais de *Soft Skills* e *Hard Skills* e Desempenho Organizacional. Ademais, são formuladas hipóteses que serão testadas a partir de uma coleta de informações decorrentes das percepções dos participantes da pesquisa, membros de organizações que baseiam suas atividades no conhecimento como recurso principal.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Esta pesquisa, cujo desenvolvimento ocorreu em duas etapas, caracteriza-se por seu tipo descritivo, de caráter exploratório e de finalidade aplicada. Para a concretização deste estudo, primeiramente, foi formulada uma proposta de modelo conceitual da relação entre Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito, habilidades *Hard Skills* e *Soft Skills*, bem como suas relações com o Desempenho Organizacional. Por fim, foi elaborado um questionário, com o propósito de testar as hipóteses levantadas a partir do modelo conceitual, e que foi aplicado aos profissionais da universidade alvo deste estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma instituição pública federal de ensino superior localizada na região metropolitana de Belém do Pará, com os profissionais em exercício das categorias docente e técnico-administrativa, que atuam na rotina de trabalho, participando da cultura e dos processos organizacionais, o que propiciará uma visão prática sobre o tópico deste estudo. A Ifes onde o estudo foi desenvolvido figura no ranking mundial de melhores universidades do mundo, segundo o *World University Ranking 2022*, da Revista *Times Higher Education* (THE), e o *QS Latin America University Rankings 2022*, com destaque para seu desempenho na oferta de ensino superior de qualidade e para o impacto social. Além disso, apresenta um consistente investimento em capacitação para o desenvolvimento de competências e habilidades de seus servidores para o exercício de suas funções.

3.3 AMOSTRA

A população da pesquisa é constituída pelos servidores das categorias docente e técnico-administrativa em exercício – excluindo-se agentes aposentados, cedidos ou afastados em virtude de licenças – de uma universidade pública da região metropolitana de Belém do Pará, que participaram voluntariamente deste estudo, representando o universo de servidores. A instituição pertence ao âmbito federal e é de grande porte, com alcance de suas atividades em nível estadual. Dessa forma, a amostra da pesquisa corresponde a 136 respondentes.

3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetuada mediante um questionário estruturado do Apêndice 1, aplicado por meio do *google forms*, cujo *link online* foi enviado para os participantes da pesquisa via *e-mail*, com o objetivo de levantar as percepções e entendimentos destes servidores públicos acerca dos construtos Cultura Organizacional, Compartilhamento do Conhecimento Tácito, Compartilhamento do Conhecimento Explícito, *Hard Skills*, *Soft Skills* e Desempenho Organizacional.

Para fins de alcance do objetivo deste estudo, as medidas utilizadas do construto Cultura Organizacional foram adaptadas de Zeitz, Johannesson e Ritchie (1997). Uma vez que a adaptação se deveu à adequação ao cenário de uma instituição pública, foram descartadas desta pesquisa questões relacionadas a clientes, produtos, recompensas monetárias e aspectos abrangentes à iniciativa privada. Já as medidas de compartilhamento de conhecimento, tanto do tácito quanto do explícito, foram retiradas de Wang e Wang (2012). As medidas de *Hard Skills* e de *Soft Skills* foram adaptadas de Hendarman e Cantner (2018), com o descarte de uma questão relacionada às *Hard Skills* que não se aplicava ao contexto pesquisado. A mensuração de Desempenho Organizacional abrangeu a dimensão da eficácia, adaptada de Gold, Malhotra e Segars (2001), cujas questões utilizadas nesta pesquisa eram aplicáveis ao contexto de uma instituição de ensino superior pública, sendo descartadas do presente estudo aquelas relativas ao cenário mercadológico. O questionário aplicado utilizou escala Likert de 5 pontos, na qual “1” significa discordo totalmente, e “5” significa concordo totalmente.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir do modelo de *path analysis* a fim de testar as relações hipotéticas entre os construtos. As análises foram desenvolvidas no software R e realizadas com *bootstrap* (1000), para diminuir o impacto do tamanho restrito da amostra. O nível de significância da relação entre os fatores é de $p < 0,05$.

Para avaliação e confirmação do índice de confiabilidade das medidas deste estudo, foram utilizados o coeficiente Alfa de Cronbach, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Confiabilidade Alfa de Cronbach

Construto	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	0,92
C. Conhecimento Explícito	0,87
C. Conhecimento Tácito	0,93
<i>Hard Skills</i>	0,74
<i>Soft Skills</i>	0,77
Desempenho Organizacional	0,94

Fonte: Elaboração própria (2023)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados quantitativos deste estudo foram analisados por *path analysis*, que executou o teste das hipóteses formuladas. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Correlações dos fatores no modelo de *path analysis*

	B	Erro padrão	β	Intervalo de confiança (95%)	<i>p</i>
(continua)					
Compartilhamento de Conhecimento Explícito ~					
Cultura Organizacional	0,68	0,07	0,64	[0,531 ; 0,831]	0,000
Compartilhamento de Conhecimento Tácito ~					
Cultura Organizacional	0,65	0,08	0,61	[0,494; 0,809]	0,000
<i>Hard Skills</i> ~					
Compartilhamento de Conhecimento Explícito	0,02	0,08	0,04	[-0,138 ; 0,190]	0,771
Compartilhamento de Conhecimento Tácito	0,16	0,09	0,24	[-0,017 ; 0,353]	0,096
<i>Soft Skills</i> ~					
Compartilhamento de Conhecimento Explícito	0,24	0,14	0,24	[-0,032 ; 0,508]	0,080
Compartilhamento de Conhecimento Tácito	0,16	0,13	0,15	[-0,085 ; 0,407]	0,232

Tabela 3 – Correlações dos fatores no modelo de *path analysis*

	(conclusão)				
	B	Erro padrão	β	Intervalo de confiança (95%)	<i>p</i>
Desempenho Organizacional ~					
Compartilhamento de Conhecimento Explícito	0,30	0,11	0,29	[0,089 ; 0,537]	0,008
Compartilhamento de Conhecimento Tácito	0,35	0,12	0,34	[0,108 ; 0,566]	0,003
<i>Hard Skills</i>	0,07	0,13	0,04	[-0,218 ; 0,306]	0,587
<i>Soft Skills</i>	0,25	0,10	0,25	[0,059 ; 0,438]	0,009

Fonte: Elaboração própria (2023)

Os resultados apontaram para uma predição significativa e positiva de Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito pela variável Cultura Organizacional, o que oferece suporte às hipóteses H5a e H5b. Esse resultado é compatível com Zheng, Yang e McLean (2010), estudiosos conforme os quais a Cultura Organizacional constitui um conjunto de normas e de valores que influenciam sobretudo acerca da forma de compartilhar o conhecimento. Os resultados apresentaram também uma significativa predição de Desempenho Organizacional pelas variáveis Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito, dando suporte às hipóteses H3c, H4c, o que corresponde à abordagem de Alavi e Leidner (1999), segundo os quais o compartilhamento de conhecimento gera valor organizacional, uma vez que esse processo é fundamental para a capacidade de desempenho de uma instituição.

As habilidades de *Soft Skills* também se evidenciaram como preditoras significativas da dimensão Desempenho Organizacional, dando suporte à hipótese H1. Isso reflete a perspectiva de Avença, Domingues e Carvalho (2023); pois, em uma abordagem sobre gestão de projetos, concluíram que as habilidades humanas – por impactarem em maior nível o desempenho dos membros das equipes de trabalho – são mais relevantes que as habilidades técnicas em relação ao alto desempenho.

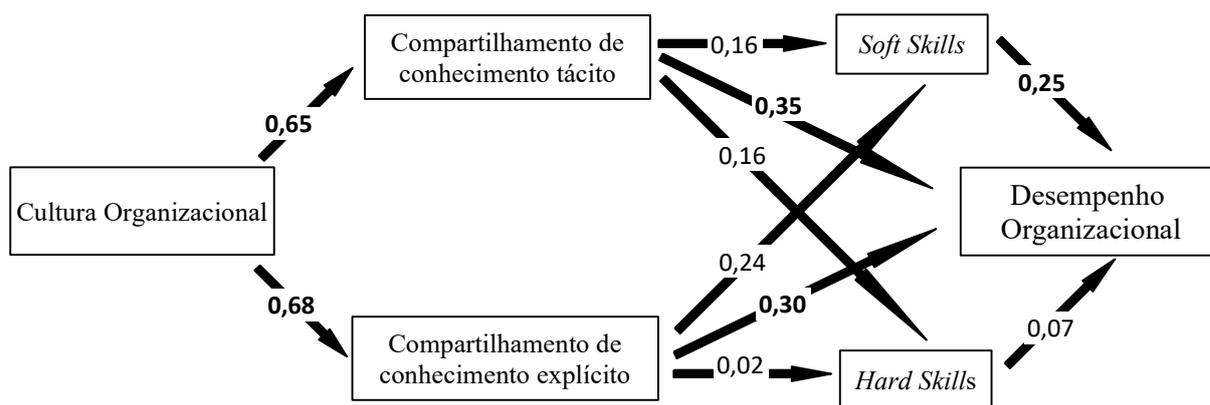
Entretanto, também foi possível observar que Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito não são significativos estatisticamente para a predição de *Hard Skills* e de *Soft Skills*, o que não dá suporte às hipóteses H3a, H3b, H4a e H4b. Isso pode ser explicado conforme Wisshak e Hochholdingger (2020), que argumentam que, por estar sujeita às características individuais e ao suporte no ambiente laboral, a transferência de conhecimentos de *Soft Skills* é mais complexa. No que se refere ao

compartilhamento de conhecimento de *Hard Skills*, que são diretamente ligadas ao desenvolvimento da capacidade intelectual e analítica em um campo de conhecimento, pode-se concluir que também depende de características individuais e de recursos de transmissão favoráveis (Wibowo *et al.*, 2020).

Ainda segundo os resultados, o Desempenho Organizacional não apresenta significativa predição por *Hard Skills*, o que não oferece suporte à hipótese H2, correspondente ao enfoque de Avença, Domingues e Carvalho (2023), que abordam em seu estudo as habilidades técnicas como menos importantes que as competências socioemocionais, no que se refere ao desempenho, e ao menor impacto na atuação dos profissionais.

A seguir, a Figura 2 apresenta o resultado do teste de hipóteses no modelo proposto desta pesquisa.

Figura 2 – Resultado do teste de hipóteses no modelo de pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2023)

No que concerne à investigação sobre os fatores Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito serem mediadores da relação entre Cultura Organizacional e Habilidades Profissionais (*Hard Skills* e *Soft Skills*) e sobre a relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional, foi testado um modelo de *path analysis* detalhando todas as relações levantadas em hipótese neste estudo. As análises do efeito mediador também foram realizadas por meio do software R e efetuadas com *bootstrap* (1000), para diminuir o impacto da amostra reduzida. O nível de significância das predições é $p < 0,05$. A investigação se dividiu em três etapas. Primeiramente, foi testada a capacidade preditiva da variável independente Cultura Organizacional em relação às variáveis dependentes (*Soft Skills*, *Hard Skills* e Desempenho Organizacional). Posteriormente, foi testada a capacidade preditiva

da variável independente em relação às variáveis mediadoras (Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito). Ao final, foi testado o modelo completo, incluindo as relações definidas nas etapas anteriores em conjunto, assim como a predição da variável mediadora em relação à variável dependente. Além disso, para o modelo completo, foram estimados os efeitos indiretos entre a variável independente e as variáveis mediadoras na predição das variáveis dependentes.

O efeito mediador foi testado em etapas, uma vez que, para a mediação ser constatada, são necessários dois requisitos: a variável independente ser um preditor significativo da variável dependente e a variável independente ser um preditor significativo da variável mediadora. Quando as relações não apresentam nível de significância relevante em qualquer uma das etapas, conclui-se que o efeito de mediação é improcedente no modelo. A constatação de relações significativas nas etapas indica um possível efeito mediador.

Na primeira etapa, foi realizada uma regressão, examinando a capacidade preditiva da Cultura Organizacional (variável independente) em relação às *Hard Skills*, às *Soft Skills* e ao Desempenho Organizacional (variáveis dependentes). Os resultados estão apresentados na Tabela 3, a seguir.

Tabela 4 – Cultura Organizacional predizendo *Soft Skills*, *Hard Skills* e Desempenho Organizacional

	B	Erro padrão	β	Intervalo de confiança (95%)	<i>p</i>
<i>Hard Skills</i> ~					
Cultura Organizacional	0,16	0,06	0,25	[0,055 ; 0,294]	0,008
<i>Soft Skills</i> ~					
Cultura Organizacional	0,43	0,11	0,41	[0,233 ; 0,659]	0,000
Desempenho Organizacional ~					
Cultura Organizacional	0,88	0,06	0,76	[0,746 ; 1,000]	0,000

Fonte: Elaboração própria (2023)

Os resultados apontaram que Cultura Organizacional é um preditor significativo de Desempenho Organizacional, de *Hard Skills* e de *Soft Skills*. Na segunda etapa, foi verificada a capacidade preditiva da variável independente Cultura Organizacional, em relação às variáveis mediadoras Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito. Os resultados estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 5 – Cultura Organizacional predizendo indicadores de compartilhamento de conhecimento

	B	Erro padrão	β	Intervalo de confiança (95%)	P
Compartilhamento de Conhecimento Explícito ~					
Cultura Organizacional	0,68	0,08	0,64	[0,527 ; 0,826]	0,000
Compartilhamento de Conhecimento Tácito ~					
Cultura Organizacional	0,66	0,08	0,60	[0,508 ; 0,817]	0,000

Fonte: Elaboração própria (2023)

Os resultados indicaram que Cultura Organizacional é um preditor significativo para ambas as variáveis, Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito. A partir das regressões das etapas anteriores, foi possível identificar que Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito são potenciais mediadores para a relação entre Cultura Organizacional e os indicadores de Habilidades Profissionais (*Hard Skills* e *Soft Skills*), bem como para a relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional. Na sequência, foi testado um modelo completo com todas as regressões definidas nos modelos anteriores, com a predição das variáveis mediadoras em relação às variáveis dependentes, e com os efeitos indiretos entre as variáveis independentes e as mediadoras na predição das variáveis dependentes. Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 6 – Modelo completo de *path analysis* sobre efeito mediador

	B	Erro padrão	β	Intervalo de confiança (95%)	P
(continua)					
<i>Hard Skills</i> ~					
Cultura Organizacional	0,11	0,08	0,16	[-0,030 ; 0,264]	0,138
Compartilhamento de Conhecimento Explícito	-0,02	0,09	-0,03	[-0,218 ; 0,151]	0,840
Compartilhamento de Conhecimento Tácito	0,12	0,09	0,19	[-0,035 ; 0,320]	0,173

Tabela 7 – Modelo completo de *path analysis* sobre efeito mediador

	B	Erro padrão	β	Intervalo de confiança (95%)	<i>P</i>
(conclusão)					
<i>Soft Skills</i> ~					
Cultura Organizacional	0,43	0,13	0,40	[0,169 ; 0,694]	0,001
Compartilhamento de Conhecimento Explícito	0,08	0,17	0,08	[-0,254 ; 0,369]	0,641
Compartilhamento de Conhecimento Tácito	0,03	0,14	0,03	[-0,253 ; 0,314]	0,843
Desempenho Organizacional ~					
Cultura Organizacional	0,63	0,10	0,55	[0,429 ; 0,822]	0,000
Compartilhamento de Conhecimento Explícito	0,12	0,10	0,11	[-0,086 ; 0,320]	0,236
Compartilhamento de Conhecimento Tácito	0,22	0,09	0,20	[0,050 ; 0,406]	0,020
Compartilhamento de Conhecimento Explícito ~					
Cultura Organizacional	0,68	0,08	0,64	[0,534 ; 0,832]	0,000
Compartilhamento de Conhecimento Tácito ~					
Cultura Organizacional	0,65	0,08	0,61	[0,494 ; 0,803]	0,000

Fonte: Elaboração própria (2023)

A inserção das variáveis mediadoras no modelo completo fez com que Cultura Organizacional deixasse de ser um preditor significativo de *Hard Skills*. Além disso, não foi observado efeito indireto significativo entre Cultura Organizacional e os componentes de gestão de conhecimento na predição de *Hard Skills*, o que indica que Compartilhamento de Conhecimento Explícito e Compartilhamento de Conhecimento Tácito não são mediadores dessa relação. Com a inserção das variáveis mediadoras no modelo, Cultura Organizacional continuou sendo um preditor significativo de Desempenho Organizacional e de *Soft Skills*. No entanto, para *Soft Skills*, não foi observada uma diminuição no efeito da predição, nem efeitos indiretos significativos.

Por outro lado, foram observados uma diminuição considerável do efeito da predição (de 0,76 para 0,55) de Cultura Organizacional para Desempenho Organizacional e o

significativo efeito indireto entre Cultura Organizacional e Compartilhamento de Conhecimento Tácito na predição de Desempenho Organizacional. Isso indica que conhecimento tácito é um mediador parcial da relação entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional, o que corresponde à abordagem de Zheng, Yang e McLean (2010). Esses estudiosos pontuam que a Cultura Organizacional não influencia diretamente o desempenho em relação à eficácia da organização; mas, sim, o comportamento de seus membros, orientado por valores e normas institucionais, no que se refere à gestão do conhecimento.

A dimensão cultural é fundamental para o gerenciamento de valores que incentivem e apoiem comportamentos de socialização e para a construção de relações colaborativas entre os indivíduos, que permitem o Compartilhamento de Conhecimento Tácito (Gold, Malhotra, Segars, 2001). Em sua pesquisa, Rai (2011) concluiu que a Cultura Organizacional exerce um impacto sobre as práticas de Compartilhamento de Conhecimento Tácito. A Cultura Organizacional permite gerar um ambiente propício para que os colaboradores compartilhem conhecimento a fim de melhorar o Desempenho Organizacional (Ni *et al.*, 2018). E o Compartilhamento de Conhecimento Tácito exerce influência no desempenho operacional e inovador das organizações (Wang; Wang, 2012). Isso demonstra a importância da construção de uma cultura de compartilhamento do conhecimento para o Desempenho Organizacional (Ni *et al.*, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve a finalidade analisar a relação das variáveis Cultura Organizacional, Compartilhamento de Conhecimento Tácito, Compartilhamento de Conhecimento Explícito, *Soft Skills*, *Hard Skills* e seus impactos no Desempenho Organizacional de uma Ifes com destaque no cenário mundial, tendo sido testadas as hipóteses formuladas e desenvolvido um modelo conceitual representativo dessa relação, resultando no suporte de cinco hipóteses formuladas. Foi analisado também o papel mediador das variáveis Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Compartilhamento de Conhecimento Explícito entre Cultura Organizacional e *Soft Skills*, *Hard Skills* e Desempenho Organizacional. Após análise, identificou-se que o Compartilhamento de Conhecimento Tácito exerce um efeito de mediação parcial entre Cultura Organizacional e Desempenho Organizacional.

O potencial teórico deste estudo consiste na construção de um modelo conceitual a ser melhor explorado em investigações futuras, contribuindo para preencher uma lacuna, pois

poucas pesquisas apresentam enfoque na relação entre compartilhamento de conhecimento e Habilidades Profissionais, principalmente em uma universidade. Outra contribuição teórica refere-se ao conceito de “habilidade”, pouco abordado na literatura acadêmica, tendo a presente pesquisa se proposto a delinear uma definição do termo para fins de caracterização do objeto de estudo. Por fim, ao apresentar como resultado uma mediação parcial do Compartilhamento de Conhecimento Tácito entre Cultura e Desempenho Organizacional, a investigação demonstra a relevância da cultura de compartilhamento de conhecimento para a performance da organização, pois a Cultura Organizacional é um construto que norteia comportamentos e se torna, uma vez que o seu sistema de valores incentiva a interação e a comunicação entre profissionais, um facilitador do Compartilhamento do Conhecimento Tácito (Chang; Lin, 2015). Isso se explica em razão do Compartilhamento de Conhecimento Tácito estar diretamente ligado à socialização e à interação face a face dos indivíduos no desempenho de equipes de trabalho (Avença; Domingues; Carvalho, 2023).

A pesquisa apresenta algumas limitações, como a análise a partir de uma amostra reduzida. Em razão disso, para estudos futuros, propõe-se uma ampliação do quantitativo de respondentes. Outra limitação é o fato de se tratar de um estudo transversal, em vez de longitudinal, o qual proporcionaria um cenário mais abrangente a partir do acompanhamento de mudanças organizacionais em relação às práticas de compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de Habilidades Profissionais.

Para estudos futuros, sugere-se: investigar o papel mediador do Compartilhamento de Conhecimento Tácito entre Cultura e Desempenho Organizacional; examinar a relação de Compartilhamento de Conhecimento Tácito e Explícito e habilidades de *Soft Skills* e *Hard Skills* em outros contextos; explorar abordagens de cultura de compartilhamento de conhecimento, especialmente, em relação ao conhecimento tácito.

Em relação a contribuições gerenciais, os resultados desta pesquisa podem ser considerados relevantes na medida em que estratégias e práticas de compartilhamento de conhecimento podem ser planejadas e implementadas, tendo em vista iniciativas para a promoção de uma cultura de compartilhamento para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, A. M. *et al.* Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation and Knowledge**, [Barcelona, España], v. 4, n. 2, p. 104-114, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X17300562>. Acesso em: 10 out. 2021.
- AJMAL, Mian M.; KOSKINEN, K. U. Knowledge Transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. **Project Management Journal**, [s. l.], v. 39, n. 1, p. 28-42, Mar. 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1002/pmj.20031>. Acesso em: 3 fev. 2023.
- AL-ALAWI, A. I.; AL-MARZOOQI, N. Y.; MOHAMMED, Y. F. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 22-42, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270710738898/full/html?fullSc=1>. Acesso em: 12 fev. 2022.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. **Communications of the Association for Information Systems**, [s. l.], v. 1, artigo 7, p. 2-37, Feb. 1999. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2486&context=cais>. Acesso em: 9 out. 2021.
- ALMATROOSHI *et al.* Determinants of organizational performance: a proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 65, n. 6, p. 844-859, 2016. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-02-2016-0038/full/html?utm_campaign=Emerald_Strategy_PPV_November22_RoN. Acesso em: 26 nov. 2022.
- ANTUNES, H. de J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation and Knowledge**, [Barcelona, España], v. 5, n. 2, p. 140-149, 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>. Acesso em: 17 fev. 2022.
- ASBARI, M. *et al.* Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture: Lecturer Innovation Competencies As Mediating. **EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 142-155, 2020. Disponível em: <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/419>. Acesso em: 27 ago. 2022.
- AVENÇA, I.; DOMINGUES, L.; CARVALHO, H. Project managers soft skills influence in knowledge sharing. **Procedia Computer Science**, [s. l.], v. 219, p. 1705-1712, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923004763>.

Acesso em: 15 ago. 2022.

CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630700032X>. Acesso em: 07 jun. 2022.

CHANG, C. Ling-Hsing; LIN, Tung-Ching. The role of organizational culture in the knowledge management process. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 433-455, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2014-0353/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 2 fev. 2022.

CHIDAMBARANATHAN, K.; SWAROOPRANI, B. S. Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher education libraries. **Journal of Librarianship and Information Science**, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 57-68, 2017. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0961000615622678?casa_token=x_Xvmf-J9KAAAAAA%3As6tJCTtmFNb7Urm-sWQu-e-pV8TWSH0duXIoonwgr801EtWVDhHRfAwLb2cTRDpf3vO01hTIsE8QKeM. Acesso em: 11 out. 2021.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. **Research Methodology in Strategy and Management**, [s. l.], v. 2, n. 5, p. 259-286, 2005. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-8387(05)02011-4/full/html). Acesso em: 10 maio 2021.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270510602809/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 7 fev. 2022.

DENISON, D. R.; NEALE, W. S. **Denison Organizational Culture Survey**: facilitator guide. Ann Arbor, MI: Denison Consulting, 2005. Disponível em: https://staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/DOCS_Facilitator_Guide.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

EBBERS, J. J.; WIJNBERG, N. M. Organizational memory: From expectations memory to procedural memory. **British Journal of Management**, Oxford, UK, v. 20, n. 4, p. 478-490, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2008.00603.x>. Acesso em: 10 fev. 2022.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2001.11045669?casa_token=9ancHsPtTicAAAAA%3A9oTFDynqFujfa8NyEuIc6LqeWk2P_qcwKRHtoEs_BkYIMlx6ibX53ugoGeGgU1yF0bfp6LeHvoLbVQEM7w. Acesso em: 17 fev. 2022.

HALL, R.; ANDRIANI, P. Managing knowledge associated with innovation. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 56, n. 2, p. 145-152, 2003. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296301002879> Acesso em: 3 fev. 2022.

HAMANN, P. M. *et al.* Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. **Organizational Research Methods**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 67-87, 2013. Disponível em:
https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428112470007?casa_token=BCPge2aVM AEAAAAA:crhOF-nUW9RxLBhcwuJqY6WmB__lZyS5NixkxeIfENkQjgusjWu_UD4nWcEpvqjgF8uV6TeUkl07lvQ. Acesso em: 20 maio 2022.

HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 451-464, 2012. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537112000577>. Acesso em: 2 mar. 2023.

HENDARMAN, A. F.; CANTNER, U. Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. **Eurasian Business Review**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 139-169, 2018. Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s40821-017-0076-6>. Acesso em: 28 ago. 2022.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850103001160>. Acesso em: 10 maio 2021.

INTEZARI, A.; TASKIN, N.; PAULEEN, D. J. Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 492-515, 2017. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-06-2016-0216/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 16 nov. 2021.

IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em:
https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484303257985?casa_token=p0JKQHVK MvEAAAAA:OvdRGB56yXeUOBKIVs3iqVAImBhQIrwSKr_wG4037zVctsNUZgclizCgZ87XdRz_CT95TMIDPzWjdZk. Acesso em: 9 fev. 2022.

KAYWORTH, T.; LEIDNER, D. Organizational Culture as a Knowledge Resource. *In*: HOLSAPPLE, Clyde W. (ed.). **Handbook on Knowledge Management 1: knowledge matters**. Heidelberg, Deutschland: Springer, 2004, p. 235-252. Disponível em:
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-24746-3_12. Acesso em: 13 fev. 2022.

KHAN, H.; WISNER, J. D. Supply chain integration, learning, and agility: effects on performance. **Operations and Supply Chain Management**, [Las Vegas, USA], v. 12, n. 1, p. 14-23, 2019. Disponível em: https://digitalscholarship.unlv.edu/mib_fac_articles/77/. Acesso em: 30 jun. 2021.

KHANDEKAR, A.; SHARMA, A. Organizational learning and performance: understanding indian scenario in present global context. **Education + Training**, [s. l.], v. 48, n. 8/9, p. 682-692, 2006. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910610710092/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 26 abr. 2022.

LIN, Chin-Yen; KUO, Tsung-Hsien. The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. **Industrial Management and Data Systems**, [s. l.], v. 107, n. 7, p. 1066-1083, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570710816748/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 30 jun. 2021.

NI, G. *et al.* Knowledge-sharing culture, project-team interaction, and knowledge-sharing performance among project members. **Journal of Management in Engineering**, [s. l.], v. 34, n. 2, p. 1-12, 2018. Disponível em: https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000590?casa_token=mMcdxKcVehYAAAAA%3AiiqtVE5j0iy06Gqh8cWejrLJPrjtlYCY4h8ycMAR4Ie3o5P8xINgqGcWDs3I8ycijta_g4ZL8B85g. Acesso em: 3 mar. 2023.

NIKPOUR, A. The impact of organizational culture on organizational performance: the mediating role of employee's organizational commitment. **International Journal of Organizational Leadership**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 65-72, 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333078. Acesso em: 30 jun. 2021.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. **International Journal of Technology Management**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14>. Acesso em: 16 jan. 2022.

NUGRAHA, I. G. B. S. M.; SITIARI, N. W.; YASA, P. N. S. Mediation Effect of Work Motivation on Relationship of Soft Skill and Hard Skill on Employee Performance in Denpasar Marthalia Skincare Clinical. **Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 136-145, 2021. Disponível em: <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/jagaditha/article/view/3904>. Acesso em: 28 nov. 2022.

RAI, R. K. Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 779-801, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271111174320/full/html>. Acesso em: 10 out. 2021.

RUTTEN, W.; BLAAS-FRANKEN, J.; MARTIN, H. The impact of (low) trust on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 199-214, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2015-0391/full/html>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, USA: The Jossey-Bass business & management series, 2004. Disponível em: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

SHAFIEE, S.; ESKANDARIPOUR, M.; SOLTANI, S. The Effective Factors on Knowledge Management in Universities from Physical Education Instructors' Viewpoints. **Physical**

Culture and Sport: studies and research, [s. l.], v. 86, n. 1, p. 49-65, 2020. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/pcssr-2020-0012>. Acesso em: 1 fev. 2022.

SITOMPUL, S. S. *et al.* The Relationship of the Learning of Tourism Marketing, Hard Skills, Soft Skills and Working Quality of the Graduates of Tourism Academy in Medan.

International Journal of Social Sciences & Educational Studies, [s. l.], v. 3, n. 4, p. 124-133, 2017. Disponível em: <https://ijsses.tiu.edu.iq/wp-content/uploads/2017/06/The-Relationship-of-the-Learning-of-Tourism.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SOPA, A. *et al.* Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. **International Journal of Control and Automation**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 156-175, 2020. Disponível em:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3985800. Acesso em: 26 ago. 2022.

WANG, Z.; WANG, N. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications**, [s. l.], v. 39, n. 10, p. 8899-8908, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417412002618>. Acesso em: 18 fev. 2022.

WEBER, M. R. *et al.* Using Delphi Panels to Assess Soft Skill Competencies in Entry Level Managers. **Journal of Tourism Insights**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 98-106, 2011. Disponível em: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=jti>. Acesso em: 11 fev. 2023.

WIBOWO, T. S. *et al.* Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. **Systematic Reviews in Pharmacy**, [s. l.], v. 11, n. 7, p. 556-569, 2020. Disponível em:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3986845. Acesso em: 23 out. 2022.

WIPAWAYANGKOOL, K.; TENG, J. T. C. Profiling knowledge workers' knowledge sharing behavior via knowledge internalization. **Knowledge Management Research and Practice**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 70-82, 2019. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2018.1557798>. Acesso em: 3 mar. 2023.

WISSHAK, S.; HOCHHOLDINGER, S. Perceived instructional requirements of soft-skills trainers and hard-skills trainers. **Journal of Workplace Learning**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 405-416, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-02-2020-0029/full/html>. Acesso em: 2 mar. 2023.

YANG, Z.; NGUYEN, V. T.; LE, P. B. Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. **Journal of Business and Industrial Marketing**, [s. l.], v. 33, n. 7, p. 958-969, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-10-2017-0245/full/html>. Acesso em: 21 jun. 2022.

ZAIM, H.; MUHAMMED, S.; TARIM, M. Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations.

Knowledge Management Research and Practice, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 24-38, 2019.

Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2018.1538669>. Acesso em: 12 mar. 2023.

ZEITZ, G.; JOHANNESSON, R.; RITCHIE, J. E. An employee survey measuring total quality management practices and culture: development and validation. **Group and Organization Management**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 414-444, 1997. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601197224002>. Acesso em: 2 mar. 2023.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296309001714>. Acesso em: 3 fev. 2022.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

Leia atentamente os itens a seguir e marque a alternativa que melhor corresponde à sua avaliação em relação às afirmativas, considerando a escala abaixo:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Cultura Organizacional		ESCALAS				
1	Meu trabalho exige que eu use uma série de habilidades complexas ou de alto nível.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Eu costumo ter coisas novas e interessantes para fazer no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Meu trabalho me desafia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Meu trabalho exige que eu faça muitas coisas diferentes no serviço, usando uma variedade de habilidades e talentos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Eu tenho confiança na alta administração desta organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Esta organização elogia e reconhece o excelente desempenho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	A gestão da minha Unidade faz um bom trabalho de comunicação com os servidores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	As pessoas na minha Unidade de trabalho são encorajadas a experimentar novas e melhores maneiras de fazer o serviço.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	A criatividade é ativamente encorajada nesta organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Somos encorajados a fazer sugestões de melhoria em nosso trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Minha chefia da Unidade mostra total confiança na capacidade dos servidores de desempenhar bem seu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Sinto-me à vontade para expor dificuldades e contrariedades para minha chefia.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Dentro do razoável, as pessoas nesta organização podem dizer o que quiserem sem medo de punição.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Mantenho com colegas da minha unidade de trabalho uma relação de amizade e confiança.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Compartilhamento do Conhecimento		ESCALAS				
15	As pessoas em minha organização frequentemente compartilham relatórios e documentos oficiais já existentes com membros de minha organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	As pessoas da minha organização frequentemente compartilham relatórios e documentos oficiais que preparam por conta própria com outros membros da organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	As pessoas em minha organização frequentemente coletam relatórios e	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	documentos oficiais de outras pessoas em seu trabalho.					
18	As pessoas em minha organização são frequentemente estimuladas por mecanismos de compartilhamento de conhecimento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	As pessoas em minha organização frequentemente recebem uma variedade de programas de treinamento e desenvolvimento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	As pessoas na minha organização têm o suporte dos sistemas de Tecnologia da Informação direcionados para o compartilhamento de conhecimento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	As pessoas em minha organização frequentemente compartilham conhecimento com base em sua experiência.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	As pessoas em minha organização frequentemente coletam conhecimento de outras pessoas com base em sua experiência.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	As pessoas em minha organização frequentemente compartilham conhecimento de know-where ou know-whom com outras pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	As pessoas em minha organização frequentemente coletam conhecimento de know-where ou know-whom com outras pessoas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	As pessoas em minha organização frequentemente compartilham conhecimento com base em sua competência.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	As pessoas em minha organização frequentemente coletam conhecimento de outras pessoas com base em sua competência.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	As pessoas em minha organização compartilham lições de fracassos passados quando acham necessário.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Habilidades Profissionais		ESCALAS				
28	Eu sou capaz de usar algum software para o meu trabalho. Por exemplo: Microsoft Office (Word/Excel/Powerpoint/outros), software de design, software estatístico, software mecânico específico.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Sou capaz de usar a Internet (e-mail/navegação/outro) para o meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Sou capaz de operar perfeitamente ferramentas e equipamentos relacionados ao meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Faço um esforço extra para encontrar dados/informações de apoio para fazer meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Gosto de me atualizar sobre tópicos que estão fora da minha zona de conforto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Eu exerço uma influência ou liderança em relação à inovação no meu local de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Eu costumo fazer um esforço extra para desenvolver um relacionamento profissional com colegas e usuários dentro e fora da minha instituição.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Sinto-me à vontade para tomar decisões sob incertezas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Sou capaz de obter progresso mesmo quando trabalho em uma equipe que não trabalha bem em conjunto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Desempenho Organizacional		ESCALAS				
Considerando os últimos dois anos, responda as afirmativas a seguir:						
37	Minha organização melhorou sua capacidade de coordenar os esforços de desenvolvimento de diferentes unidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Minha organização melhorou sua capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Minha organização melhorou sua capacidade de diminuir os tempos de resposta ao usuário do serviço público.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Minha organização melhorou sua capacidade de responder às novas demandas do serviço público.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Minha organização melhorou sua capacidade de simplificar seus processos internos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Minha organização melhorou sua capacidade de reduzir a redundância de informações e retrabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)