**Compartilhamento de Conhecimento e Inovação de *Exploitation* no Centro de Intendência de Natal: O efeito mediador da Capacidade Absortiva**

CApA-IM 2022 – 014

**RESUMO**

O presente artigo tem como escopo um estudo sobre a relação do Compartilhamento de Conhecimento com a Inovação de *Exploitation* e como a Capacidade Absortiva exerce sua influência nessa relação. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo levantamento (*survey*) com participação de 69 respondentes do Centro de Intendência da Marinha em Natal. Com a aplicação de técnicas de coleta e tratamento de dados, foi possível realizar a análise utilizando Modelo de Equações Estruturais (*Structural Equation Model - SEM*) baseado em variância, estimado com Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* *- PLS*). O resultado mostra que a relação entre Compartilhamento de Conhecimento e Inovação de *Exploitation* é mediada de forma integral pela Capacidade Absortiva.

**Palavras-Chaves:** Capacidade Absortiva. Compartilhamento de Conhecimento. Inovação de *Exploitation*.

**1 INTRODUÇÃO**

Na década de 90 e início do século XXI, mudanças significativas ocorreram no setor público, passando de uma abordagem tradicional e burocrática para uma mais gerencial (SANDHU; JAIN; AHMAD, 2011). O Compartilhamento de Conhecimento (CC) é cada vez mais visto como crítico para a eficácia organizacional (QUIGLEY et al., 2007). Silvi e Cuganesan (2006) argumentam que o CC entre os funcionários impacta significativamente no desempenho das organizações dos setores público e privado. Contudo, sabe-se que além do CC, outras variáveis contribuem para o desempenho organizacional como, por exemplo, a capacidade de inovar. Serviços públicos e governamentais eficazes dependem da inovação bem-sucedida para desenvolver melhores maneiras de atender às necessidades, resolver problemas e usar recursos e tecnologias (MULGAN, ALBURY 2003). Ainda segundo Mulgan e Albury (2003), sem inovação os custos dos serviços públicos tendem a aumentar mais rapidamente do que o resto da economia. Além disso, resta claro o aumento da necessidade das organizações públicas de enfrentarem uma maior competição por recursos (LUEN; AL-HAWAMDEH, 2001).

Na busca em ofertar melhores serviços para o cidadão, ações foram implementadas pelo Governo Federal brasileiro a fim de aperfeiçoar a gestão pública, com a instituição, por exemplo, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (BRASIL, 2005). A Marinha do Brasil (MB), alinhada a essa nova concepção, aprovou o Programa Netuno em 2007, versão do GESPÚBLICA voltado para a cultura militar naval brasileira (FAVERO, 2010). Tendo o Programa Netuno como foco a eficiência e eficácia das Organizações Militares (OM), a inovação e o CC assumem papéis relevantes nas atividades desenvolvidas pelas organizações, uma vez que possibilita a realização de processos de forma diferente e mais produtivos (ALMEIDA; ZANINI e FAVERI, 2022).

Logo, torna-se indispensável o estudo da relação entre CC e inovação, mais especificamente Inovações de *Exploitation* (IEXP). Há uma quantidade significativa de pesquisas sobre variáveis latentes que afetam a relação entre CC e IEXP. No entanto, a maioria das pesquisas sobre o tema tem sido realizada em organizações do setor privado (AMAYAH, 2013). Poucos registros de trabalhos relevantes foram encontrados no âmbito do setor público, sendo o grupo ainda menor quando ligados às Forças Armadas. A singularidade da Administração Pública sugere que pode ser imprudente aplicar, diretamente nesta, os resultados de estudos em empresas do setor privado, sendo necessário realizar investigações empíricas em organizações públicas (HENTTONEN; KIANTO; RITALA, 2016).

Durante o levantamento bibliográfico em plataformas acadêmicas selecionadas, não foi encontrado um modelo integrativo que explora dentro de uma OM os três constructos (ou variável latente) citados a seguir: CC; Capacidade Absortiva (*Absorptive Capacity* - ACAP) e IEXP – a partir de uma perspectiva empírica que examina a relação integrada dessas três variáveis. A ACAP mostra-se importante à medida que estudos anteriores já apresentaram impactos positivos nas relações entre o CC e a inovação.

Desse modo, a questão que se impõe é: Em que medida o CC influencia na IEXP do Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa)? Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa proposto, define-se como objetivo geral deste artigo a busca pela compreensão da influência do CC na IEXP. Ademais, para alcançá-lo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: verificar a mediação da ACAP no relacionamento entre CC e IEXP e verificar se as variáveis de controle círculo hierárquico, idade e sexo exercem influência significativa no relacionamento das variáveis ora estudadas.

Este estudo foi delimitado ao contexto de uma única organização, o CeIMNa, onde foram obtidas respostas de aproximadamente 80% dos militares. Esta Organização tem por missão executar objetivos gerenciais de abastecimento e exercer a centralização da obtenção, da execução financeira e do pagamento de pessoal das OM apoiadas, comportando-se como uma OM que presta determinados serviços para outras organizações. A Marinha do Brasil possui dez Centros de Intendência, sendo suas atividades muito similares em todo território nacional. A escolha dessa Organização se deu em virtude dos êxitos obtidos em diversos prêmios voltados para a área de gestão entre os anos de 2018 a 2021, dentre os quais cabe citar, à título de exemplo, os Prêmio “Qualidade Brasil” e Certificação ISO 9001 2015.

Dado o exposto, este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta. Na segunda seção, encontra-se a moldura teórica cujo intuito é fundamentar os principais conceitos afetos ao tema, seguida pela metodologia empregada que delineia o estudo realizado. Por fim, a quarta e a quinta seções apresentam a análise dos resultados e a conclusão, respectivamente.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A fim de melhor compreender os assuntos que tangenciam o tema proposto e obter o embasamento teórico necessário à consecução da análise dos dados obtidos durante a pesquisa e consequente conclusão, os tópicos seguintes irão definir os principais conceitos que norteiam a pesquisa, bem como o desenvolvimento do diálogo entre autores e teorias:

2.1 INOVAÇÃO

Brown e Osborne (2011) ressaltam que estudiosos e profissionais se tornaram cada vez mais interessados em inovação no setor público. Muitos defendem a ideia de que a inovação pode contribuir para melhorar a qualidade dos serviços estatais, bem como a capacidade de resolução de problemas das organizações governamentais em lidar com desafios sociais (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2009). Para os referidos autores, inovação é uma questão central para que a administração pública possa explorar o potencial de criar serviços eficientes e eficazes.

Para Mulgan (2007), a definição mais simples de inovação na esfera pública, consta sobre novas ideias que trabalham na criação de valor público. Para o autor, as ideias devem ser minimamente genuínas, não podendo ser resumidas em mera melhoria; elas devem ser revisitadas, de maneira que não sejam apenas boas ideias; e precisam ser úteis. De acordo com Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), as tipologias aplicadas com maior frequência são: i) produto/serviços *versus* inovação no processo; ii) inovações tecnológicas *versus* inovações administrativas/gerenciais; iii) radicais *versus* incrementais.

O estudo realizado neste artigo trata da IEXP. Esse tipo de inovação foi introduzido na literatura por March (1991), que abordou a diferença entre *exploration* e *exploitation* de forma subjacente nas pesquisas de aprendizagem e estratégia organizacional. Para March (1991) o conceito de *exploration* está relacionado à exploração de novas possibilidades, enquanto e*xploitation* aborda a exploração de antigas certezas. Ambos os conceitos estão intimamente relacionados com o tema de inovação. *Exploration* inclui termos capturados como pesquisa, variação, tomada de risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta, inovação. Por sua vez, *exploitation* inclui atividades como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução (MARCH, 1991). Bierly e Daly (2007) afirmam que *exploitation* envolve refinar e alavancar o conhecimento existente e focar na eficiência das práticas atuais.

As unidades que se envolvem em inovação *exploration* buscam novos conhecimentos e desenvolvem novos produtos e serviços para clientes ou mercados emergentes, enquanto as unidades que exploram as IEXP*,* buscam inovações incrementais, que se baseiam no conhecimento já existente e ampliam os produtos e serviços existentes para sua rede de clientes (BENNER; TUSHMAN, 2003), e por isso, este tipo de inovação, reforça as habilidades, processos e estruturas internas (LEVINTHAL; MARCH, 1993). Haja vista as atividades desenvolvidas pelo CeIMNa, a IEXP atende os parâmetros que busca o presente artigo, destacando a possibilidade de melhorias nos processos e estruturas já existentes dentro da instituição, bem como explorar de maneira eficiente e eficaz o conhecimento interno da organização.

2.2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O conhecimento consiste nas capacidades tácitas e explícitas de ações necessárias para raciocinar e lidar de forma inteligente e eficaz com as situações (WIIG, 2006). A informação é convertida em conhecimento uma vez que é processada pelas pessoas em suas mentes, e o conhecimento torna-se informação uma vez que é armazenado no texto, gráfico, palavras ou outras formas simbólicas (ALAVI; LEIDNER, 2001). Nonaka (1994) realiza a distinção entre informação e conhecimento, sendo a primeira considerada como um fluxo de mensagens, e a segundo, um fluxo organizado de informação. Porém, Bartol e Srivastava (2002) e Wang e Noe (2010) sugerem que há pouco valor prático na distinção entre conhecimento e informação na pesquisa de CC, podendo ser utilizados de forma intercambiáveis entre si.

O CC refere-se ao fornecimento de informações de tarefas e *know-how* para ajudar e colaborar com outros a resolverem problemas, desenvolver novas ideias ou implementar políticas ou procedimentos (WANG; NOE, 2010). Outra importante definição aborda que CC se refere à movimentação de conhecimento entre diferentes atores organizacionais, tanto dentro quanto entre departamentos e níveis hierárquicos (BHATT, 2001; SZULANSKI, 1996), logo, essa disseminação do conhecimento entre os atores possibilita o conhecimento coletivo organizacional e ajuda a organização a utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz (ARGOTE; INGRAM, 2000; GRANT, 1996). Cabe destacar ainda que grande parte dos conhecimentos, necessários para realizar os processos das organizações, já se encontra presente em seu interior (DAVENPORT; PRUSAK, 2000), devendo as organizações buscarem formas de transferir os conhecimentos dos mais experientes para os menos experientes em cada função (HINDS; PATTERSON; PFEFFER, 2001).

Além de utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz, Cohen e Levinthal (1990) afirmam que o CC é uma chave para inovação. A disposição dos indivíduos da organização em compartilhar conhecimento gera melhores capacidades de inovação (LIN, 2007), já que o compartilhamento possibilita a criação, em conjunto, de novos conhecimentos (VAN DEN HOOFF; DE LEEUW VAN WEENEN, 2004). Diante do exposto podemos formular a primeira hipótese:

H1: O Compartilhamento de Conhecimento influencia positivamente a Inovação de *Exploitation*.

2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA

As unidades organizacionais diferem em sua capacidade de assimilar e replicar novos conhecimentos adquiridos de fontes externas. Cohen e Levinthal (1990) definiram tal capacidade como “capacidade de absorção". Além disso, os autores afirmam que unidades organizacionais com um alto nível de capacidade de absorção provavelmente terão novos conhecimentos de outras unidades para desenvolver suas atividades inovadoras. As unidades organizacionais devem ter a capacidade de absorver entradas para gerar saídas, ou seja, sem essa capacidade, eles não podem aprender ou transferir conhecimento de uma unidade para outra (TSAI, 2001).

Segundo Cohen e Levinthal (1990), duas variáveis influenciam a capacidade absortiva dentro das organizações, a primeira são os canais de comunicação externos que possibilitam o acesso ao conhecimento de fontes externas, podendo ser com outras empresas ou outras unidades pertencentes a mesma empresa, e a segunda trata do conhecimento existente e o que pode ser adquirido.

Zahra e George (2002), em um estudo com foco em realizar uma revisão, reconceituação e extensão da ACAP - expuseram que a ACAP é composta por dois subconjuntos, sendo eles de absorção potenciais e realizadas. Eles definem que a capacidade potencial compreende as capacidades de aquisição e assimilação de conhecimento, enquanto a capacidade realizada centra-se na transformação e exploração do conhecimento. Resultados de estudos anteriores mostram que ambas as subdimensões – potencial e realizada - da capacidade de absorção, influenciam diretamente o comportamento inovador.

Em se tratando do setor público, o tema foi bem menos abordado em pesquisas científicas anteriores. Murray *et al.* (2011) explicam que esse baixo número de estudos pode ser explicado, pelo menos em parte, pelo fato de a ACAP ter sido concebida com o objetivo de gerar vantagem competitiva e incentivar a inovação no setor privado. No entanto, vantagem competitiva consiste em um termo também utilizado para organizações sem fins lucrativos, pois podem criar valor organizacional superior por meio da utilização eficaz dos recursos (MAGRETTA, 2019).

O efeito do CC no comportamento inovador é indireto por meio da capacidade de absorção (KANG; LEE, 2017). Harvey *et al.* (2010) destacam a importância de se estudar empiricamente a aplicação da ACAP na inovação e desempenho de organizações públicas. Diante disso, podemos formular as seguintes hipóteses:

H2: O Compartilhamento de Conhecimento influencia positivamente a Capacidade Absortiva;

H3: A Capacidade Absortiva influencia positivamente a Inovação de *Exploitation*; e

H4: A Capacidade Absortiva desempenha um papel mediador na relação entre Compartilhamento de Conhecimento e Inovação de *Exploitation*.

**3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Realizou-se um estudo transversal que teve como objetivo verificar a relação entre CC e IEXP, além de considerar o efeito mediador da ACAP. Para o seu alcance foi feito uma pesquisa de natureza quantitativa realizada por meio de um não-experimento (*survey*) conduzido em uma OM localizada na cidade de Natal. “A pesquisa quantitativa traduz em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69).

Acerca dos objetivos, Gil (2008) define esta pesquisa como descritiva, pois apresenta características de uma população e utiliza-as para identificar relações entre variáveis, por intermédio de métodos quantitativos aplicados em uma análise estatística. A população foi formada por todos os militares que servem no CeIMNa, composto por 87 militares. Para o cálculo foi utilizado o software G\*Power 3.1.9.4 (FAUL et al., 2009) considerando o constructo que recebe o maior número de setas ou tem o maior número de preditores (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), além do poder do teste (*Power* = 1 - *β*erro prob. II ) e o tamanho do efeito (f2). Conforme recomendado por Hair *et al.* (2009), o poder estatístico da amostra utilizado foi igual a 0,80 (*1- err prob*), enquanto o tamanho do efeito (f2) mediano utilizado foi de 0,15. Haja vista que o número de preditores foi de 2, ou seja, a IEXP recebeu seta de ACAP e CC, a amostra estatística mínima necessária foi de 68 respondentes.

Foram obtidas 69 respostas ao questionário, quantidade superior ao mínimo estatístico necessário. Em que pese os autores recomendarem utilizar o dobro ou triplo do mínimo para se ter uma amostra mais consistente com a população, no caso deste estudo, a amostra representa mais de 79% da população, o que a torna representativa em relação à população.

A coleta de dados foi feita através de um questionário - definido por Cervo, Bervian e Silva (2002, p.48) como um meio de se obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Tal coleta teve auxílio da ferramenta *Google Forms* dividida em 2 (duas) partes: a primeira parte teve como objetivo obter dados demográficos da população – idade, sexo e círculo hierárquico – já a segunda parte foram dados dos constructos das variáveis latentes analisadas. Cabe destacar que os constructos que foram utilizados já são validados na literatura, dentre os quais podemos citar:

1. Para o constructo Compartilhamento de Conhecimento foi utilizada a escala proposta por Xue, Bradley e Liang (2011):

**Tabela 1 – Questionário aplicado para Compartilhamento de Conhecimento**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Constructo** | **Indicador** | **Original** | **Adaptada** |
| Compartilhamento de Conhecimento  (CC) | cc\_1 | *I frequently participate in knowledge-sharing activities in this course* | Frequentemente participo de atividades de compartilhamento de conhecimento na minha organização |
| cc\_2 | *I usually spend a lot of time conducting knowledge-sharing activities in this course* | Eu costumo passar muito tempo realizando atividades de compartilhamento de conhecimento na minha organização |
| cc\_3 | *When participating in this course, I usually actively share my knowledge with others* | Na minha organização, geralmente compartilho ativamente meu conhecimento com outras pessoas |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na escala proposta por Xue, Bradley e Liang (2011).

1. Para o constructo Inovação de *Exploitation* foi utilizada a escala proposta por Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006):

**Tabela 2 – Questionário aplicado para Inovação de *Explotation***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Constructo** | **Indicador** | **Original** | **Adaptada** |
| Inovações de *Exploitation*  (IEXP) | iexp\_1 | *We frequently refine the provision of existing products and services* | Minha organização refina frequentemente os serviços/produtos oferecidos |
| iexp\_2 | *We regularly implement small adaptations to existing products and services* | Minha organização implementa regularmente pequenas adaptações aos serviços/produtos existentes |
| iexp\_3 | *We introduce improved, but existing products and services for our local market* | Minha organização introduz serviços/produtos melhorados, mas que já existem em outras organizações |
| iexp\_4 | *We improve our provision’s efficiency of products and services* | Minha organização melhora a eficiência da prestação de serviços |
| iexp\_5 | *We increase economies of scales in existing markets* | Minha organização aumenta as economias de escala das atividades existentes |
| iexp\_6 | *Our unit expands services for existing clients* | Minha organização amplia os serviços para novos clientes |
| iexp\_7 | *Lowering costs of internal processes is an important objective* | Reduzir os custos dos processos internos é um objetivo importante para minha organização |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na escala proposta por Jansen, Van Den Bosch e Volbersa (2006).

1. Para a variável Capacidade Absortiva foi utilizada escala proposta por Flatten et al. (2011), composta pelos seguintes constructos: Aquisição, Assimilação, Transformação e Exploração.

**Tabela 3 – Questionário aplicado para Capacidade Absortiva**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Constructo de primeira ordem** | **Indicador** | **Original** | **Adaptada** |
| Aquisição  (AQU) | aqu\_1 | *The search for relevant information concerning our industry is every-day business in our company.* | A busca por informações relevantes sobre nossas atividades é cotidiana em nossa organização |
| aqu\_2 | *Our management motivates the employees to use information sources within our industry.* | Nossa administração motiva a força de trabalho a usar fontes de informação que pertencem ao nosso ramo de atuação |
| aqu\_3 | *Our management expects that the employees deal with information beyond our industry.* | Nossa administração espera que a força de trabalho lide com informações que ultrapassam as do nosso ramo de atuação |
| Assimilação  (ASS) | ass\_1 | *In our company ideas and concepts are communicated cross-departmental.* | Na nossa organização, as ideias e os conceitos são dialogados entre os departamentos |
| ass\_2 | *Our management emphasizes cross-departmental support to solve problems.* | Nossa administração enfatiza o suporte interdepartamental para resolver problemas |
| ass\_3 | *In our company there is a quick information flow, e.g., if a business unit obtains important information it communicates this information promptly to all other business units or departments.* | Em nossa organização há um fluxo rápido de informações, por exemplo, se um departamento obtém informações importantes, ele compartilha prontamente com todos os outros departamentos |
| ass\_4 | *Our management demands periodical cross-departmental meetings to interchange new developments, problems, and achievements.* | Nossa administração demanda reuniões interdepartamentais periódicas para compartilhar novos desenvolvimentos, problemas e realizações |
| Transformação  (TRA) | tra\_1 | *Our employees have the ability to structure and to use collected knowledge.* | Nossa força de trabalho tem a capacidade de estruturar e utilizar o conhecimento coletado |
| tra\_2 | *Our employees are used to absorb new knowledge as well as to prepare it for further purposes and to make it available.* | Nossa força de trabalho está acostumada a absorver novos conhecimentos, bem como prepará-los para outros fins e disponibilizá-los |
| tra\_3 | *Our employees successfully link existing knowledge with new insights.* | Nossa força de trabalho vincula com sucesso o conhecimento existente a novos insights |
| tra\_4 | *Our employees are able to apply new knowledge in their practical work.* | Nossa força de trabalho é capaz de aplicar novos conhecimentos em seu trabalho prático |
| Exploração  (EXP) | exp\_1 | *Our management supports the development of prototypes.* | Nossa administração apoia o desenvolvimento de protótipos |
| exp\_2 | *Our company regularly reconsiders technologies and adapts them accordant to new knowledge.* | Nossa organização reconsidera regularmente as tecnologias e as adapta de acordo com os novos conhecimentos |
| exp\_3 | *Our company has the ability to work more effective by adopting new technologies.* | Nossa organização tem a habilidade de trabalhar de forma mais eficiente adotando novas tecnologias |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na escala proposta por Flatten *et al. (*2011).

Para mensurar as variáveis foi utilizada a escala *Likert* de 5 pontos, variando de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”, as quais foram pontuadas com os valores de 1 a 5, respectivamente.

A OM supracitada foi escolhida em virtude dos desempenhos e das participações nos programas de gestão dentro do setor público, tratando-se de uma amostra não-probabilística intencional ou por julgamento no que diz respeito à escolha do objeto de estudo, pois foi seguido um critério de julgamento pessoal do pesquisador.

O questionário não extrapolou o tempo máximo de 6 (seis) minutos por cada militar. Além disso, a janela disponibilizada para os militares responderem o questionário foi de 8 (oito) dias – 18/10/22 à 25/10/22.

3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

As hipóteses do estudo foram testadas por meio do Modelo de Equações Estruturais (*Structural Equation Model - SEM*) baseado em variância, estimado por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*). A escolha dessa técnica se deu em virtude do tamanho da amostra e o fato de a pesquisa ser pautada em verificar a relação entre constructos latentes, ou seja, variáveis que não são observáveis, sendo necessários indicadores que sinalizem as variáveis em tela. Chin, Marcolin e Newsted (2003) afirmam sobre a possibilidade dessa técnica modelar variáveis latentes sob condições de anormalidade e em amostras pequenas e médias. Um constructo latente é um conceito teorizado e não observado que pode ser representado por variáveis observáveis ou mensuráveis (HAIR *et al.,* 2009). Além do mais, para a realização dos testes foi utilizado o pacote SEMinR do *software* RStudio, uma ferramenta gratuita e de fácil acesso.

**4 ANÁLISE DOS DADOS**

Ao concluir a exposição dos métodos utilizados na coleta e apreciação das informações empregadas nesta pesquisa acadêmica, tornou-se possível realizar a demonstração dos resultados obtidos com a metodologia aplicada.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS

Identificou-se que 85,5% são do sexo masculino e 14,5% do sexo feminino. Em relação ao círculo hierárquico, 15,9% são Oficiais e 84,1% são Praças. A média de idade que se apresentou na amostra foi de 34 anos, sendo 70% da amostra com idade até 40 anos.

Dentre as respostas analisadas da amostra, os indicadores que apresentaram menores médias, com índices abaixo de 3,5 em uma escala de 1 a 5 foram: cc\_2 com média 3,13 para a variável CC; exp\_1 com média 3,33, ass\_3 com média 3,43 e aqui\_3 com média 3,45 para o constructo ACAP. O somatório percentual que responderam: 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo e 3 – Não Concordo Nem Discordo, foram 53,6% para cc\_2; 44,9% para exp\_1; 39,1% para ass\_3; e 40,6% para aqu\_3, conforme dados apresentados na Tabela 4:

**Tabela 4 – Descrição e frequência dos indicadores**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicador** | **Média** | **Escala** | **Nº de respostas** | **% do total** | **% acumulada** |
| Eu costumo passar muito tempo realizando atividades de compartilhamento de conhecimento na minha organização cc\_2 | 3,13 | 1 | 3 | 4,3% | 4,3% |
| 2 | 19 | 27,5% | 31,9% |
| 3 | 15 | 21,7% | 53,6% |
| Nossa administração apoia o desenvolvimento de protótipos exp\_1 | 3,33 | 1 | 4 | 5,83% | 5,8% |
| 2 | 12 | 17,4% | 23,2% |
| 3 | 15 | 21,7% | 44,9% |
| Em nossa organização há um fluxo rápido de informações, por exemplo, se um departamento obtém informações importantes, ele compartilha prontamente com todos os outros departamentos ass\_3 | 3,43 | 1 | 2 | 2,9% | 2,9% |
| 2 | 15 | 24,6% | 24,6% |
| 3 | 10 | 39,1% | 39,1% |
| Nossa administração espera que a força de trabalho lide com informações que ultrapassam as do nosso ramo de atuação aqu\_3 | 3,45 | 1 | 2 | 2,9% | 2,9% |
| 2 | 10 | 14,5% | 17,4% |
| 3 | 16 | 23,2% | 40,6% |

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

4.2 MODELO DE MENSURAÇÃO

O modelo de mensuração é constituído pelas variáveis latentes (ou constructos) e seus respectivos indicadores, que são as variáveis observadas. Para a avaliação da qualidade da mensuração destas, foi realizada a análise convergente conduzida por meio das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* ou AVE), análise de confiabilidade dos indicadores e análise de validade discriminante.

Antes de iniciar a análise de validade convergente através das Variâncias Médias Extraídas, que representa a média das cargas fatoriais elevadas ao quadrado, foi necessário eliminar as variáveis com cargas fatoriais (correlações) de valor menor que 0,7, conforme recomendado por Hair jr. *et al.* (2021). Foram então eliminados 3 indicadores de IEXP e 1 indicador do constructo de primeira ordem – aquisição, utilizado para medir o constructo de primeira ordem ACAP. A Tabela 5 apresenta os indicadores utilizados no modelo.

**Tabela 5 - Carga e significância dos indicadores do modelo**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Carga padronizada** | **Valor-t** | **2,5% CI** | **97,5% CI** |
| cc\_1 > CC | 0,8558 | 18,6684 | 0,7374 | 0,9154 |
| cc\_2 > CC | 0,8125 | 12,8844 | 0,6599 | 0,9038 |
| cc\_3 > CC | 0,7302 | 6,4170 | 0,4180 | 0,8777 |
| iexp\_1 > IEXP | 0,7363 | 8,9795 | 0,5338 | 0,8632 |
| Iexp\_5 > IEXP | 0,8435 | 19,6383 | 0,7424 | 0,9087 |
| iexp\_6 > IEXP | 0,7715 | 11,2412 | 0,5990 | 0,8761 |
| iexp\_7 > IEXP | 0,7232 | 10,1953 | 0,5549 | 0,8347 |
| aqu\_1 > AQU | 0,9068 | 35,4455 | 0,8479 | 0,9450 |
| aqu\_2 > AQU | 0,8813 | 25,0783 | 0,7960 | 0,9303 |
| ass\_1 > ASS | 0,8165 | 15,1395 | 0,6971 | 0,9039 |
| ass\_2 > ASS | 0,8182 | 13,4218 | 0,6777 | 0,9059 |
| ass\_3 > ASS | 0,7380 | 10,3075 | 0,5671 | 0,8486 |
| ass\_4 > ASS | 0,8156 | 12,7053 | 0,6616 | 0,9009 |
| tra\_1 > TRA | 0,8005 | 17,7802 | 0,7063 | 0,8730 |
| tra\_2 > TRA | 0,7759 | 11,8651 | 0,6211 | 0,8729 |
| tra\_3 > TRA | 0,8739 | 30,6972 | 0,8106 | 0,9180 |
| tra\_4 > TRA | 0,7802 | 12,4557 | 0,6306 | 0,8739 |
| exp\_1 > EXP | 0,8605 | 17,0961 | 0,7252 | 0,9232 |
| exp\_2 > EXP | 0,9298 | 49,1993 | 0,8880 | 0,9582 |
| exp\_3 > EXP | 0,8810 | 24,4366 | 0,7941 | 0,9287 |

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Não houve a necessidade de replicar o modelo em nova amostra, pois a modificação no modelo foi pequena, menor que 20% (HAIR *et al.,* 2009).

**4.2.1 Validade convergente**

Após a análise da carga e significância de cada indicador mensurado, o primeiro aspecto a ser observado dos modelos de mensuração é a validade convergente, obtida pela observação das Variâncias Médias Extraídas. A AVE é uma medida da quantidade de variância que é capturada por um construto em relação à quantidade de variância devido ao erro de medição (FORNELL; LARCKER, 1981), ou seja, representa a porção de dados que é explicada por cada um dos seus constructos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou variável latente (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Resultados satisfatórios são verificados quando as AVE dos constructos são superiores a 0,5 (BAGOZZI; YI, 1988; HAIR *et al.,* 2012; HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Na Tabela 6 é possível verificar que os três constructos – CC, ACAP e IEXP – atenderam a validade convergente.

**Tabela 6 - *Alfa de Cronbach*, Confiabilidade Composta e AVE**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Alpha de**  **Cronbach** | **Confiabilidade**  **Composta (rhoC)** | **AVE** |
| CC | 0,7185 | 0,8427 | 0,6419 |
| ACAP | 0,8698 | 0,9112 | 0,7198 |
| IEXP | 0,7693 | 0,8531 | 0,5930 |

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

**4.2.2 Confiabilidade**

Após garantir a validade convergente do modelo, foram analisados aspectos quanto a Confiabilidade, ou seja, o grau em que os constructos medem de fato o que se deseja medir e que estão livres de erro. Hair jr. *et al.* (2021) sugerem que a confiabilidade seja analisada por meio do *Alfa de Cronbach* e do *Dillon-Goldstein's rho* (confiabilidade composta). Valores superiores a 0,70 são aceitáveis, como recomendado por Hair *et al.* (2012). Na Tabela 6, pode-se verificar que todos os constructos atenderam ao critério.

**4.2.3 Validade discriminante**

A avaliação da validade discriminante é entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (HAIR JR. *et al.,* 2016). Existem duas maneiras principais de realizar essa avaliação: a primeira trata-se de observar o teste das cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*), sendo aceitável valores das cargas maiores nos constructos originais do que nos demais (CHIN, 1998), e a segunda, observar o critério de Fornell e Larcker (1981), onde as raízes quadradas das AVE de cada constructo devem ser superiores que a maior correlação com qualquer outro construto mensurado.

Observando a Tabela 7, verifica-se que a raiz quadrada da AVE de seu próprio constructo foi superior a qualquer outra correlação com os outros constructos, ou seja, todos os constructos atenderam ao critério.

**Tabela 7 - Análise Discriminante Fornell e Larcker (1981)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **CC** | **ACAP** | **IEXP** |
| CC | **0,8012** |  |  |
| ACAP | 0,5629 | **0,8484** |  |
| IEXP | 0,4528 | 0,7432 | **0,7700** |

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Observando ainda a carga fatorial cruzada, Tabela 8, os resultados apontaram que houve validade discriminante no modelo, ou seja, os constructos são distintos entre si:

**Tabela 8 - *Combined Loadings and Cross Loadings***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **CC** | **IEXP** | **ACAP** |
| cc\_1 | **0,8558** | 0,3637 | 0,4968 |
| cc\_2 | **0,8125** | 0,3894 | 0,4344 |
| cc\_3 | **0,7302** | 0,3348 | 0,4187 |
| iexp\_1 | 0,3124 | **0,7363** | 0,5473 |
| iexp\_5 | 0,3609 | **0,8435** | 0,6034 |
| iexp\_6 | 0,4835 | **0,7715** | 0,5808 |
| iexp\_7 | 0,2272 | **0,7232** | 0,5554 |
| AQU | 0,4542 | 0,5841 | **0,8098** |
| ASS | 0,4312 | 0,6255 | **0,8292** |
| TRA | 0,5458 | 0,6667 | **0,8928** |
| EXP | 0,4725 | 0,6431 | **0,8595** |

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Adicionalmente ao critério de Fornell e Larcker (1981), foi realizada análise do índice *heterotrait-monotrait ratio* – (HTMT). Para constructos conceitualmente muito semelhantes, considera o valor limite de 0,90, além de sugerirem que os intervalos de confiança não incluam o 1. Analisando a Tabela 9, verificou-se que a relação entre ACAP e IEXP ficou bem próxima ao limite do teste. Considerando o suporte no teste Fornell e Larcker (1981) e a proximidade do limite, foi considerado que o modelo possui validade discriminante.

**Tabela 9 - Teste HTMT (*heterotrait–monotrait)***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **HTMT** | **Valor-t** | **5% CI** | **95% CI** |
| CC > ACAP | 0,7094 | 7,5209 | 0,5412 | 0,8597 |
| CC > IEXP | 0,6059 | 5,7734 | 0,4388 | 0,7836 |
| ACAP > IEXP | 0,9085 | 15,0654 | 0,8069 | 1,0052 |

Fonte: Dados da pesquisa, (2022).

Concluída a avaliação das validades convergente, discriminante e confiabilidade, conclui-se que todos os constructos foram mensurados corretamente.

4.3 MODELO ESTRUTURAL

Após os testes de validade do modelo (modelo de mensuração), tem-se no modelo estrutural, a aplicação da modelagem estrutural para obtenção dos resultados efetivos da pesquisa, permitindo a avaliação do quão bem os dados suportam a teoria apresentada no estudo, conforme Tabela 10.

Na Tabela 10, verificamos que o modelo 1 testa a relação direta entre CC e IEXP. O modelo 2 testa a relação direta que o CC e a ACAP exercem na IEXP. O modelo 3 (figura 1) considerou o efeito mediador da ACAP na relação entre CC e IEXP. Cabe destacar que para todos os modelos foram consideradas as variáveis de controle ciclo hierárquico e idade, que se mostraram não significantes diante da amostra avaliada.

**Tabela 10 - Coeficientes do Modelo Estrutural**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Modelo 1** | **Modelo 2** | **Modelo 3** |
| CC | **0,4926\*\*\*** | 0,0478 | 0,0388 |
| ACAP |  | **0,7182\*\*\*** | **0,7202\*\*\*** |
| Ciclo | -0,1529 | -0,0280 | -0,0284 |
| Idade | -0,1007 | 0,0458 | 0,0442 |
| CC > ACAP |  |  | **0,5629\*\*\*** |
| Efeito Mediador de ACAP |  |  | **0,4054\*\*\*** |
| **R2** | **0,2464** | **0,5613** | **0,5571** |

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

Fonte: Dados da pesquisa. (2022).

Considerando os resultados da Tabela 10, as evidências mostram que as hipóteses apresentadas no referencial teórico apresentaram os seguintes resultados:

Diante do modelo 3, a hipótese H1, que previa um efeito positivo do CC na IEXP, não foi suportada.

A hipótese H2 foi suportada ( = 0,5629, valor-t = 7,3358, p < 0,01), ou seja, o CC influencia positivamente a ACAP. A cada aumento de uma unidade de CC, ACAP é aumentado em 0,5629 unidades.

A hipótese H3, que previa influência positiva da ACAP na IEXP foi suportada ( = 0,7202, valor-t = 9,1907, p < 0,01). A cada aumento de uma unidade nas capacidades de ACAP a IEXP é aumentada em 0,7202 unidades.

**Figura 1 – Modelo Estrutural**

**Diagrama

Descrição gerada automaticamente**

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Por fim, a hipótese H4 que previa o papel mediador na relação entre CC e IEXP foi suportada ( = 0,4054, valor-t = 5,8113, p < 0,01). Os resultados apontam, portanto, para uma mediação total, já que no modelo 1 havia uma relação positiva e significante entre CC e IEXP, mas com a inclusão de ACAP essa relação se tornou não significante. Dessa forma, o efeito de CC em IEXP está sendo mediado integralmente pela ACAP.

**5 DISCUSSÃO**

Diante do estudo realizado, obtive-se como resultado que não há relação direta entre CC e IEXP consoante ao modelo 3 (explicitado na Tabela 10), aliado à conclusão de que há um efeito mediador total da ACAP entre CC e IEXP pelo mesmo modelo utilizado. Neste sentido, a ACAP assume papel destacado no efeito de mediação total, aos mesmos moldes do que concluíram Liao, Fei e Chen (2007) e Curado *et al.* (2017) ao afirmarem que o CC depende da capacidade de reconhecer o valor do conhecimento acessado.

O modelo de medida do estudo apresenta bons índices de validade convergente e discriminante, o que lhe confere a solidez e a força necessária. O modelo estrutural no estudo oferece evidências em apoio à plena mediação da ACAP, ao esclarecer o papel fundamental da ACAP na IEXP do CeIMNa. No que tange à descrição e frequência das respostas obtidas dos indicadores que obtiveram os menores índices, expostos na Tabela 4, verificou-se que dos 4 indicadores apontados, 3 pertencem à variável latente ACAP. Depreende-se, pois, que a organização ora estudada, caso queira gerar um ambiente inovador, deve aprimorar suas atividades voltadas para capacidade de absorção, como por exemplo: intensificar atividades que propiciem um fluxo rápido de informações entre os departamentos e incentivar a força de trabalho a lidar com informações que ultrapassam o ramo de atuação.

O resultado aponta para a importância do CeIMNa se expor a um fluxo de conhecimento externo, com a finalidade de acessar conhecimentos complementares. Ao desenvolver atividades para interpretar e aplicar essa contribuição externa diversificada, associadas à identificação de semelhanças e sobreposições com as bases de conhecimentos existentes, será desenvolvida uma gama diversificada de novos conhecimentos e habilidades que irá viabilizar a IEXP.

Para ajudar a garantir o sucesso da Inovação de *Exploitation*, os futuros gestores e diretores dessa unidade, podem inicialmente, cultivar a busca pelo conhecimento externo presente em outros Centros de Intendência ou outras OM como, por exemplo, as Diretorias Especializadas subordinadas à Secretaria Geral da Marinha, que podem contribuir com novos conhecimentos para as atividades desempenhadas pelo CeIMNa. Outra maneira de estimular a ACAP, haja vista a sua importância na geração de IEXP, é o estabelecimento de *network* com Organizações Militares pertencentes ao Exército Brasileiro e à Força Aérea Brasileira, que desenvolvem atividades similares aos das OM pertencentes à Marinha do Brasil.

Dessa forma, a implementação do CC desencadeará com sucesso a inovação, quando acompanhada por uma capacidade de absorção adequada.

**6 CONCLUSÃO**

Neste estudo, buscou-se uma melhor compreensão da influência do CC na IEXP dentro de uma OM. Para tal, foi escolhida uma Organização que possui atividades de prestação de serviços para outras organizações apoiadas, bem como detém prêmios voltados à área de gestão. Ademais, procurou-se entender qual o papel da ACAP na geração de IEXP, tendo como origem o CC e se as variáveis de controle: sexo, idade e círculo hierárquico exerciam influência significativa nos constructos analisados.

O modelo proposto atendeu o objetivo geral e específicos, pois demonstrou que a relação entre CC e IEXPocorre por meio de mediação total da ACAP e as variáveis de controle utilizadas não apresentaram significância, contribuindo para uma melhor compreensão acerca do tema. Esse desfecho mostra-se relevante para o CeIMNa, pois indica a necessidade de desenvolvimento concomitante de CC e ACAP visando aprimorar IEXP da Organização.

O presente artigo contribui para a academia ao testar a relação entre CC, ACAP e IEXP em OM da Marinha do Brasil. O estudo teve limitações devido ao tamanho reduzido da população, diante da inviabilidade em se analisar todos os Centros de Intendência da Marinha do Brasil. Como sugestão de trabalhos futuros, demais pesquisadores poderão focar nas atividades que podem ser desenvolvidas dentro do CeIMNa, de maneira a estimular o incremento na ACAP atual.

Pesquisas futuras são convidadas também a utilizarem os outros Centros de Intendência como populações e a verificarem o impacto do tempo de experiência na função de cada militar no relacionamento das variáveis de controle testadas, considerando que estudos anteriores mostraram sua significância em relação ao CC.

**REFERÊNCIAS**

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues source. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, mar. 2001. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/3250961. Acesso em: 17 set. 2022.

ALMEIDA, Arlyson Salles de; ZANINI, Marco Tulio; FAVERI, Diego de. Liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento: um estudo empírico no setor público. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/4eb0194ddf4d6c7a72dca4fd3149e92e.pdf. Acesso em 01 set. 2022.

AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 454-471, maio 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369. Acesso em: 10 set. 2022.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S.l.], v. 82, n. 1, p. 150–169, maio 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4833839\_Knowledge\_Transfer\_A\_Basis\_for\_Competitive\_Advantage\_in\_Firms. Acesso em: 28 set. 2022.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science,** [S. l.], n. 16, p. 74-94, mar. 1988. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327. Acesso em: 18 set. 2022.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational,** [S. l.], v. 9, n. 1, ago. 2002. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/107179190200900105. Acesso em: 10 set. 2022.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of management review**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096. Acesso em: 05 nov. 2022.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management,** [S.l.], v. 5, n. 1, p. 68-75, mar. 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/13673270110384419. Acesso em: 05 set. 2022.

BIERLY, P. E.; DALY, P. S. Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. **Entrepreneurship: Theory and Practice,** [S.l.], v. 31, n. 4, p. 493-516, jul. 2007. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 10 set. 2022.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? Public administration, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>. Acesso em 07 nov. 2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia Cientifica, 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. a partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information Systems Research**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 189-217, jun. 2003. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018. Acesso em: 14 out. 2022.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, n. 2, p. 295-336, jan. 1998. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311766005\_The\_Partial\_Least\_Squares\_Approach\_to\_Structural\_Equation\_Modeling. Acesso em: 10 out. 2022.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly,** [S. l.], n. 35, p. 128-152, mar. 1990. Disponível em: http://dx.doi.org/10.2307/2393553. Acesso em: 16 set. 2022.

CURADO, C. *et al.* Teams’ innovation: getting there through knowledge sharing and absorptive capacity. **Knowledge Management Research and Practice,** [S. l.], v. 15, n. 1, p. 45-53, 2017. Disponível em: htt\ps://doi.org/10.1057/kmrp.2015.8. Acesso em: 05 set. 2022.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 650-675, abr. 2009. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x. Acesso em: 10 set. 2022.

DAMANPOUR, Fariborz; SCHNEIDER, Marguerite. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. **Journal of public administration research and theory,** v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009. Disponível em <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>. Acesso em: 07 nov. 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. **Harvard Business School Press**, [S. l.], jan. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229099904\_Working\_Knowledge\_How\_Organizations\_Manage\_What\_They\_Know. Acesso em: 04 set. 2022.

FAUL, A. et al. Statistical power analyses using G\*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, [S. l.], v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009. Disponível em: http://dx.doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149. Acesso em: 07 set. 2022.

FAVERO, C. G. **Avaliação de programas públicos: sistema de avaliação do programa nacional de gestão pública e desburocratização aplicado na Marinha do Brasil: o caso do Programa Netuno**. 2010. 249f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br:8080/pergamumweb/vinculos/000016/000016ce.pdf. Acesso em: 01 out. 2022.

FLATTEN, T. C. *et al.* A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 98–116, abr. 2011. Disponível em https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237310000952. Acesso em: 20 set. 2022.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 39-50, fev. 1981. Disponível em: https://doi.org/10.2307/3151312. Acesso em: 09 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 109-122, dez. 1996. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171110. Acesso em: 05 out. 2022.

HAIR JR., J. F. *et al*. A **primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2016.

HAIR JR., J. F. *et al*. **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Using R: a workbook**. [S. l.]: Springer International Publishing, 2021.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 139-152, 1 abr. 2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202. Acesso em: 04 out. 2022.

HAIR, J. F. *et al.* An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 414-433, maio 2012. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0261-6. Acesso em: 06 out. 2022.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARVEY, G. *et al.* Absorptive capacity in a non-market environment. **Public Management Review**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 77-97, jan. 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1080/14719030902817923. Acesso em: 11 set. 2022.

HENTTONEN, K.; KIANTO, A.; RITALA, P. Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 20, n. 4, p. 749-768, jul. 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414. Acesso em: 10 set. 2022.

HINDS, P. J.; PATTERSON, M.; PFEFFER, J. Bothered by abstraction: the effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 86, n. 6, p. 1232-1243, 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1232. Acesso em: 07 set. 2022.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, [S. l.], v. 52, n. 11, p. 1661-1674, nov. 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576. Acesso em: 19 set. 2022.

KANG, M.; LEE, M. J. Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. **Technology Analysis and Strategic Management**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 219-232, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2016.1211265. Acesso em: 04 out. 2022.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management,** [S. l.], v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1142/S1363919601000427. Acesso em: 15 set. 2022.

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. **Strategic management journal**, [S. l.], v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.4250141009. Acesso em: 05 nov. 2022.

LIAO, S. H.; FEI, W. C.; CHEN, C. C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan’s knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 340-359, mar. 2007. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/0165551506070739. Acesso em: 06 set. 2022.

LIN, H. F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, [S. l.], v. 28, n. 3-4, p. 315-332, 2007. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/01437720710755272. Acesso em: 28 set. 2022.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: Principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, [S. l.], v. 27, n. 5, p. 311-318, 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1177/016555150102700502. Acesso em: 10 set. 2022.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science,** [S. l.], v. 2, n. 1, p. 71-97, fev. 1991. Disponível em: http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/March\_1991\_exploration\_exploitation.pdf. Acesso em: 01 set. 2022.

MULGAN, Geoff; ALBURY, David. Innovation in the public sector. **Strategy Unit**, [S. l.], v. 1, n. 1, 40 p., 2003. Disponível em: http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation\_in\_the\_public\_sector.pdf. Acesso em: 20 set. 2022.

MULGAN, Geoff. **Ready or not?: Taking innovation in the public sector seriously**. Nesta, 2007. Disponível em: <https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MURRAY, K. *et al.* Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. **Environmental Management**, [S. l.], v. 47, n. 5, p. 917-925, mar. 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s00267-011-9659-7. Acesso em: 06 out. 2022.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Em: **Knowledge, Groupware and the Internet**, [S. l.]: Taylor and Francis, 2009. p. 3-42. Disponível em: https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7111-8.50003-2. Acesso em: 04 out. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.

QUIGLEY, N. R. et al. A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. **Organization Science**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 71-88, jan./ fev. 2007. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0223. Acesso em: 14 out. 2022.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. de S. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 56-73, maio 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307777325\_Modelagem\_de\_Equacoes\_Estruturais\_com\_Utilizacao\_do\_Smartpls. Acesso em: 13 out. 2022.

SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. BTE. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 206-226, abr. 2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/09513551111121347. Acesso em: 18 out. 2022.

SILVI, R.; CUGANESAN, S. Investigating the management of knowledge for competitive advantage: A strategic cost management perspective. **Journal of Intellectual Capital**, [S. l.], v.7, n. 3, jul. 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/14691930610681429. Acesso em: 15 set. 2022.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.4250171105. Acesso em: 03 out. 2022.

TSAI, W. knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive gapagity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**. [S.l.], v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/3069443. Acesso em: 23 set. 2022.

VAN DEN HOOFF, B.; DE LEEUW VAN WEENEN, F. Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**,[S. l.], v. 11, n. 1, p. 13-24, jan./mar. 2004. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1002/kpm.187. Acesso em: 09 set. 2022.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 115-131, jun. 2010. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001. Acesso em: 05 out. 2022.

WIIG, K. M. Societal knowledge management in the globalized economy. **International Journal of Advanced Media and Communication**, [S. l.], v. 01, n. 2, p. 172-192, jan. 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1504/IJAMC.2006.009737. Acesso em: 10 set. 2022.

XUE, Y.; BRADLEY, J.; LIANG, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 299-312, abr. 2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/13673271111119709. Acesso em: 09 set. 2022.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 27, n. 2, p. 185-203, abr. 2002. Disponível em: http://dx.doi.org/10.2307/4134351. Acesso em: 10 set. 2022.