



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLA RIETTI SOUTO SANTOS

**O desenvolvimento da capacidade absorativa no âmbito da Marinha do Brasil a partir de
uma rede de conhecimento em gestão**

Niterói
2022

CARLA RIETTI SOUTO SANTOS

**O desenvolvimento da capacidade absorptiva no âmbito da Marinha do Brasil a partir de
uma rede de conhecimento em gestão**

Defesa de Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal
Fluminense, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em
Administração. Área de concentração:
Administração Brasileira.
Linha de Pesquisa: Administração
Brasileira.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado

Niterói
2022

Dedico esse trabalho à minha família
que sempre acreditou em mim e me
apoiou incondicionalmente durante toda
essa jornada.

À memória do meu amado pai e do meu
cunhado, Artur Ziviani, que faleceram
em 2021, vítimas da COVID-19.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por ser a força que me sustenta e que guia meus passos.

Aos meus pais, por serem a minha base e por todo amor, carinho e educação que sempre me proporcionaram.

Aos meus irmãos, Marcos e Ana Paula, por serem anjos na minha vida, meus exemplos de perseverança, resiliência e superação, e por estarem sempre ao meu lado. Vocês são os melhores irmãos do mundo.

Ao meu marido, Eduardo, meu porto seguro e companheiro, por sempre me apoiar e incentivar, por acreditar em mim mesmo quando a caminhada era árdua e a chegada parecia impossível. Obrigada por ser incansável em não me deixar desistir.

Aos meus filhos, Vinícius e Pedro, por trazerem tanta alegria à minha vida. Amo vocês infinitamente.

À minha orientadora Liliane, por toda dedicação, profissionalismo e comprometimento na construção desse trabalho. Por ser um exemplo de pesquisadora, sempre firme e paciente, na condução dessa aventura dos métodos quantitativos.

À Marinha do Brasil, pela oportunidade de capacitação e aprimoramento profissional que me foi concedida. Espero poder disseminar os conhecimentos adquiridos e que essa pesquisa possa contribuir para o aprimoramento da gestão desta Força.

Aos demais docentes do PPGAd, pelo empenho no compartilhamento de seus conhecimentos.

A todos que, de alguma forma participaram dessa conquista, minha eterna gratidão.

*“A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais voltará ao seu tamanho
original”.*
Albert Einstein

RESUMO

Diante de um mundo cada vez mais acelerado e dinâmico, as organizações públicas têm se deparado com a necessidade de desenvolverem capacidades a fim de superarem os desafios impostos por mudanças constantes, principalmente na ocorrência de cortes financeiros, do aumento da demanda pelos serviços públicos e pela criação de valor público. Nesse sentido, ressalta-se a relevância do desenvolvimento da capacidade absorativa para que as organizações consigam reconhecer o valor de conhecimentos externos, captá-los, combiná-los com os conhecimentos internos preexistentes e absorvê-los para seu uso interno, a fim de criar valor e enfrentar ambientes turbulentos e dinâmicos.

Esta pesquisa foi realizada no âmbito da Marinha do Brasil (MB), mais especificamente no Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga – CIANB, com foco no Curso de Aperfeiçoamento Avançado em Intendência para Oficiais – C-ApA-IM. Seu objetivo principal foi investigar os fatores que podem reforçar o efeito da aprendizagem no engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM, bem como os fatores que podem potencializar o efeito desse compartilhamento de conhecimento no desenvolvimento da capacidade absorativa no âmbito da MB.

Para isto, utilizou-se uma abordagem quantitativa, operacionalizada por meio de um questionário encaminhado aos Oficiais Alunos que cursaram o C-ApA-IM no período de 2014 a 2021. Os dados coletados foram testados com o apoio do software estatístico IBM SPSS. Os resultados destes testes sugeriram que o aprendizado do Oficial Aluno no C-ApA-IM influencia positivamente o seu engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido que, por sua vez, também influencia positivamente o desenvolvimento da capacidade absorativa nas Organizações Militares da MB.

Assim, este estudo colabora para a compreensão teórica de como o aprendizado do indivíduo, a transferência interna de conhecimento pelo gestor e o desenvolvimento da capacidade absorativa se relacionam, além de trazer, também, implicações práticas para os gestores e para as Organizações Militares da MB.

Palavras-Chave: Rede de Conhecimento, Aprendizagem, Compartilhamento de Conhecimento, Capacidade Absortiva

ABSTRACT

Faced with an increasingly accelerated and dynamic world, public organizations have been confronted with the need to develop capacities to overcome the challenges imposed by constant changes, especially under financial cuts, the increase in demand for public services and the management placing the focus on creating public value. In this sense, the relevance of developing an absorptive capacity is emphasized so that organizations can recognize the value of external knowledge, capture it, combine it with pre-existing internal knowledge and absorb it for its internal use, to create value and face turbulent and dynamic environments.

This research was carried out within the scope of the Brazilian Navy (BN), more specifically at the Almirante Newton Braga Instruction and Training Center – CIANB, focusing on the Advanced Improvement Course in Intendancy for Officers – C-ApA-IM. Its main objective was to investigate the factors that can reinforce the effect of learning when engaging to share the knowledge acquired in the C-ApA-IM, as well as the factors that can potentiate the effect of this knowledge sharing in the increase of the absorptive capacity under the auspices of BN.

For this, a quantitative approach was used, operationalized through a survey questionnaire sent to Student Officers who attended the C-ApA-IM from 2014 to 2021. The collected data were tested with the support of the IBM SPSS statistical software. The results of these tests suggested that the Student Officer's learning in the C-ApA-IM positively influences his engagement in sharing the acquired knowledge which, in turn, also positively influences the development of the absorptive capacity in the BN Military Organizations.

Thus, this study contributes to the theoretical understanding of how the individual's learning, the internal transfer of knowledge by the manager and the development of the absorptive capacity are related. It also brings practical implications for managers and for the BN Military Organizations.

Keywords: Knowledge Network, Learning, Knowledge Sharing, Absorptive Capacity

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ação Estratégica Naval – Gestão de Pessoal.....	15
Figura 2 – Ação Estratégica Naval – Gestão Administrativa.....	15
Figura 3 – Rede de conhecimento em gestão da MB.....	16
Figura 4 – Espiral do conhecimento.....	22
Figura 5 – Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos nas organizações.....	24
Figura 6 – Modelo teórico proposto.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas da capacidade absorptiva.....	29
Quadro 2 – Siglas das variáveis utilizadas no modelo.....	38
Quadro 3 – Resumo das Hipóteses Previstas e dos Resultados Encontrados no Modelo 1.....	49
Quadro 4 - Resumo das Hipóteses Previstas e dos Resultados Encontrados no Modelo 2.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de OA do C-ApA – IM por ano.....	37
Tabela 2 – Frequência da variável ANO_CURSO.....	39
Tabela 3 – Frequência da variável SEXO.....	39
Tabela 4 – Frequência da variável OM_SEDE.....	40
Tabela 5 – Frequência da variável PERM_OM.....	40
Tabela 6 – Frequência da variável TEMPO_OM.....	40
Tabela 7 – Frequência da variável TMFT.....	41
Tabela 8 – Estatística descritiva da amostra.....	41
Tabela 9 – Correlação entre as variáveis do modelo.....	43
Tabela 10 – Análise Fatorial.....	45
Tabela 11 – Alfa de Cronbach.....	46
Tabela 12 – Resumo dos resultados obtidos no modelo 1.....	48
Tabela 13 – Resumo dos resultados obtidos no modelo 2.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS

CA	Capacidade Absortiva
C-ApA-IM	Curso de Aperfeiçoamento Avançado de Intendência para Oficiais
CCIMAR	Centro de Controle Interno da Marinha
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CIANB	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
CIAW	Centro de Instrução Almirante Wandekolk
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
DE	Diretorias Especializadas
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DFM	Diretoria de Finanças da Marinha
DGOM	Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha
IES	Instituição de Ensino Superior
MB	Marinha do Brasil
MPI	Melhoria de Processos de Intendência
NPG	<i>New Public Governance</i>
OA	Oficial-Aluno
ODS	Órgão de Direção Setorial
OM	Organização Militar
PEM	Plano Estratégico da Marinha
SEN	Sistema de Ensino Naval
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SISBOL	Sistema de Boletins da Marinha
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Principal.....	18
1.2.2	Objetivos Secundários	18
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	REDES DE CONHECIMENTO.....	21
2.1.1	Fatores que influenciam a relação entre o aprendizado e o engajamento para compartilhar o conhecimento	24
2.1.1.1	Natureza e valor percebido do conhecimento	24
2.1.1.2	Oportunidades para compartilhar	26
2.1.1.3	Motivação para compartilhar.....	27
2.2	CAPACIDADE ABSORTIVA.....	28
2.2.1	Fatores que influenciam a relação entre o engajamento para compartilhar e a capacidade absorviva	31
2.2.1.1	Fatores internos organizacionais	31
2.2.1.2	Fatores externos.....	33
3	METODOLOGIA	35
3.1	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	36
4	RESULTADOS EMPÍRICOS.....	38
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	38
4.2	ANÁLISE FATORIAL E ALFA DE CRONBACH.....	45
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
6	CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	57
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	57
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58

6.3	PESQUISAS FUTURAS	59
	REFERÊNCIAS.....	59
	APÊNDICE A – Questionário.....	66
	APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição.....	74
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	81
	APÊNDICE D – E-mail padrão enviado aos ex-OA do C-ApA-IM	83

1 INTRODUÇÃO

No final do século passado iniciou-se a Revolução Tecnológica, também conhecida como 4ª Revolução Industrial, que marcou o começo da era da informação, caracterizada pela transição da era industrial para uma nova era baseada no conhecimento (LASTRES et al., 2002; ROMER e KURTZMAN, 2004). Com o advento da internet, houve uma mudança substancial na maneira como as empresas e as pessoas interagem e trabalham. O mundo passou a estar conectado o tempo todo e, as informações, a serem transmitidas com a velocidade de um clique. A partir desse momento, as mudanças aceleraram-se e as organizações, públicas ou privadas, bem como os gestores que nelas trabalham, vêm buscando serem proativos frente ao ritmo acelerado destas mudanças para tentar manterem-se eficientes e eficazes¹. Lastres et al. (2002, p.61) evidenciam que “Os formatos organizacionais que estimulam os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa assumem importância ainda mais fundamental para o enfrentamento de novos desafios colocados pela difusão da era do conhecimento”.

Essa nova realidade nos remete a um conceito muito utilizado, o mundo VUCA. O acrônimo VUCA, *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade) foi criado pelo *U.S. Army War College* para contextualizar o mundo pós-guerra Fria (STIEHM, 2002), onde a volatilidade refere-se à rapidez das mudanças, a incerteza à falta de previsibilidade, a complexidade às múltiplas variáveis para uma tomada de decisão, e a ambiguidade aos diferentes pontos de vista para compreender e analisar os fatos (CALVOSA e FRANCO, 2022). Tal conceito, segundo Stiehm (2002) e Calvosa e Franco (2022), foi direcionado inicialmente ao público militar, mas tornou-se comum em outras atividades de planejamento e nos processos de tomada de decisão, incluindo aí os agentes públicos. Não há dúvidas de que o cenário resultante do mundo VUCA é instável, exigindo rápidas mudanças e ampliando os desafios da gestão, o que exige que as organizações se adaptem com agilidade (BENNET e LEMOINE, 2014), criando, absorvendo, gerindo e comercializando informações e conhecimentos (AUDRETSCH e BELITSKI, 2021).

Nesse contexto dinâmico, as organizações inseridas no âmbito do setor público precisam se tornar mais eficientes e eficazes, principalmente na ocorrência de cortes financeiros e do aumento da demanda pelos serviços públicos, bem como visando-se a gestão relacionada ao desempenho (PIENING, 2013). Para tanto, uma das estratégias que os gestores públicos podem

¹ Entende-se por eficiência a otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados pela organização, enquanto que a eficácia está relacionada estritamente à alcançar um determinado resultado (FRASSON, 2001).

usar é buscar adaptar práticas gerenciais e inovações do setor privado para melhorar o seu desempenho organizacional (BOYNE, 2002; DAMANPOUR, WALKER e AVELLANEDA, 2009; PALMER e DUNFORD, 2001).

Nesse sentido, Bryson, Ackermann e Edden (2007) enfatizam que as organizações públicas precisam identificar e desenvolver capacidades com o intuito de aprimorar a gestão pública, melhorar o desempenho das organizações e criar valor público². Uma dessas capacidades, que será objeto de estudo dessa pesquisa, é a capacidade absorativa (CA). Wang e Almed (2007) enfatizam a relevância do desenvolvimento da CA para que as organizações consigam reconhecer o valor de conhecimentos externos, captá-los, combiná-los com os conhecimentos internos preexistentes e absorvê-los para uso interno a fim de criar valor e enfrentar ambientes turbulentos e dinâmicos.

O conceito de CA foi inicialmente proposto por Cohen e Levinthal (1990, p.129) no seu trabalho seminal, como sendo “a capacidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais”. Esse conceito foi expandido por Zahra e George (2002) que propuseram que a capacidade absorativa consiste em um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica.

Em que pese haver poucas pesquisas científicas que relacionem os benefícios da capacidade absorativa para as organizações públicas (Murray et al., 2011), essa pesquisa vislumbra explorar esse conceito no âmbito da Marinha do Brasil (MB).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Dentro do organograma da MB, a Secretaria-Geral da Marinha (SGM), é um Órgão de Direção Setorial (ODS), subordinado ao Comandante da Marinha, que tem como propósito contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval, no tocante às atividades relacionadas com: Orçamento; Economia e Finanças; Logística e Mobilização; Patrimônio Imobiliário e Histórico-Cultural; Sistemas Digitais Administrativos; Administração Geral; Documentação; Controle Interno; Contabilidade; e Habitação³.

Desta forma, este ODS é responsável pela implementação do aprimoramento da Gestão Administrativa da MB. Em decorrência, o Plano Estratégico da Marinha (PEM) apresenta,

² De acordo com o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, entende-se por valor público os produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

³ Portaria nº 288/EMA, de 12 de dezembro de 2017, que “Aprova o regulamento da Secretaria-Geral da Marinha”.

dentre seus objetivos, a perspectiva de aperfeiçoar a sua gestão administrativa a partir da adequada aplicação dos instrumentos de gestão, bem como pelo robustecimento das estruturas de governança corporativa da Força. Outro objetivo estratégico da MB é aprimorar a capacitação do seu pessoal, como é possível observar nas figuras 1 e 2 a seguir, retiradas do PEM 2040.

Figura 1 – Ação Estratégica Naval – Gestão de Pessoal

AEN - PESSOAL-2: Aprimorar a capacitação de pessoal da MB.	Descrição: Capacitar o pessoal da MB no processo de Gestão do Ciclo de Vida (GCV), operação e manutenção dos meios de superfície, submarinos, aeronavais e de equipamentos de combate dos Fuzileiros Navais que serão empregados no futuro. Envolve a infraestrutura e os processos utilizados pelo Sistema de Ensino Naval (SEN) e pela Rede de Ensino de Pós-graduação e Qualificação Especial da MB na formação, na capacitação física, no exercício da liderança e aperfeiçoamento contínuo do nosso pessoal para o enfrentamento dos desafios impostos pela Era do Conhecimento.	Responsável: DGPM / CGCFN.
--	--	--------------------------------------

Fonte: PEM 2040, p.78

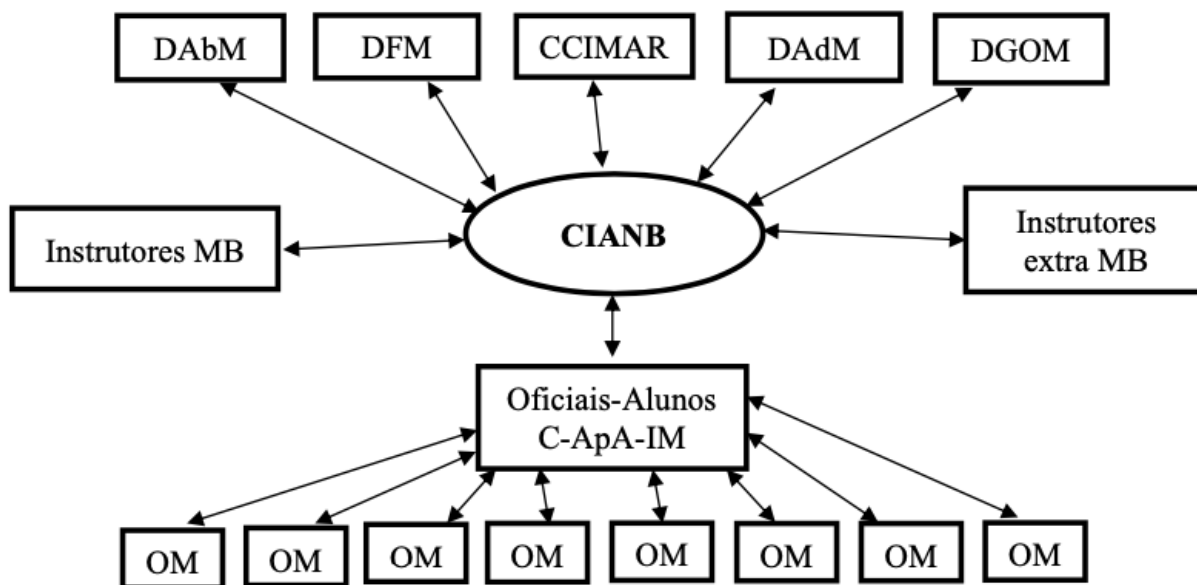
Figura 2 – Ação Estratégica Naval – Gestão Administrativa

AEN - ADM-2: Otimizar os recursos humanos, materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB.	Descrição: Incrementar a eficiência dos processos, por meio da efetiva aplicação dos instrumentos de gestão (contratos de gestão, contabilidade gerencial e de custos, planejamento e gestão estratégica, análise e melhoria de processos, gestão por qualidade, entre outros), bem como pelo fortalecimento dos princípios básicos da governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa).	Responsável: SGM.
---	---	-----------------------------

Fonte: PEM 2040, p.81

Para isso, a SGM conta com algumas Diretorias Especializadas (DE), com atribuições sobre diversos assuntos ligados à gestão da MB. São elas, a Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM), a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), o Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), a Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) e a Diretoria de Gestão Orçamentária da Marinha (DGOM). Essas DE fazem parte de uma rede de conhecimento em gestão na MB, que tem o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) como um elemento central, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Rede de conhecimento em gestão da MB



Fonte: elaborado pela autora

O CIANB é uma Organização Militar (OM) pertencente ao Sistema de Ensino Naval (SEN) subordinada a DAdM e sob a supervisão técnica da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM). Sua visão de futuro, no horizonte de 2020 a 2024, é “Ser a Escola de Gestão da Marinha, demandada por seus produtos, por clientes internos e externos à Força, por meio da excelência na condução de atividades acadêmicas e centralizando os conhecimentos afetos ao setor SGM” (Carta de Serviços do CIANB).

No âmbito da rede de conhecimento em gestão da MB, cabe ao CIANB a atribuição de capacitar o pessoal (civil e militar) da MB nas áreas de conhecimento relacionadas ao abastecimento, administração, finanças, contabilidade, orçamento público, controle interno e afins. Nesse sentido, as DE subsidiam o CIANB com informações sobre a necessidade de capacitação nas áreas de conhecimento que lhes competem para que sejam estruturados cursos, estágios e adestramentos, com o intuito de melhorar processos e buscar novas ferramentas, métodos e soluções com o propósito de superar os desafios administrativos enfrentados pela instituição.

O CIANB localiza-se na cidade do Rio de Janeiro e possui uma infraestrutura que compreende salas, biblioteca, computadores, auditório, etc. a fim de fornecer um ambiente propício para a troca de informações e conhecimentos e para o aprendizado. Nesse ambiente são ministrados diversos cursos, com períodos de duração e público-alvo distintos, por professores civis e militares, da MB e extra-MB. Naquele local, os alunos, provenientes de

diversas Organizações Militares (OM), com formações acadêmicas e experiências profissionais distintas, têm a oportunidade de interagir e trocar conhecimentos.

Dentre os cursos oferecidos pelo CIANB, destaca-se o Curso de Aperfeiçoamento Avançado em Intendência para Oficiais (C-ApA-IM), por ser um curso realizado no início da carreira de todos os Oficiais Intendentes da MB, que serão responsáveis pela gestão administrativa desta Força Singular no desempenho das suas funções ao longo do seu tempo de serviço ativo. Esse curso é ministrado pelo CIANB em parceria com uma Instituição de Ensino Superior (IES), tendo a duração de 25 semanas e possuindo uma carga horária de mil horas-aula, sendo considerado uma pós-graduação “*latu sensu*” em Administração Pública, reconhecida pelo Ministério da Educação.

No decorrer do curso, os Oficiais-Alunos (OA) têm contato com diversos instrutores da MB (da ativa e da reserva) e com professores da IES, capacitados e atualizados, que lhes permitem adquirir e aprimorar conhecimentos nas áreas de Logística de Material, Gestão da Informação, Administração, Auditoria, Orçamento e Finanças, visando o desempenho, com maior proficiência, das atividades específicas da carreira do Oficial do Corpo de Intendentes da MB.

Conforme o currículo do curso, os OA são estimulados a buscar oportunidades de melhoria das práticas de gestão da MB, em especial na disciplina Melhoria de Processos de Intendência (MPI) e nos seus Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC). Destaca-se que, na disciplina MPI, os OA precisam apresentar uma solução inovadora para um problema prático, relacionado à gestão, proposto pelas DE. Além disso, no TCC os OA produzem um artigo científico com temas relevantes para a melhoria da gestão na MB.

Ao término do C-ApA-IM, espera-se que tais oficiais deem continuidade ao processo de compartilhamento do conhecimento adquirido, disseminando-o internamente às tripulações de suas novas OM, atualizando-as, para que ele possa ser amplamente aplicado. Desta forma, observa-se que os OA possuem um papel fundamental na transferência do conhecimento do CIANB para as demais OM da MB, conforme ilustra a Figura 3, uma vez que eles são a ponte entre o CIANB e aquelas OM.

No entanto, podem existir barreiras à transferência interna de conhecimento e quando as melhores práticas não são compartilhadas, uma lacuna se desenvolve entre o que é conhecido por alguns dentro da organização e o que é realmente colocado em prática pelos demais membros da organização que não possuem tal conhecimento (SZULANSKI, 1996). Considerando-se que a transferência de conhecimento está no centro da capacidade de absorção (KOGUT e ZANDER, 1992), mesmo que o OA tenha obtido um bom nível de aprendizado no

CIANB, caso o conhecimento adquirido não seja compartilhado, ele ficará retido com aquele oficial, restringindo o seu aproveitamento e aplicação na OM, ou seja, a capacidade absorviva daquela OM.

Consequentemente, a fim de potencializarmos a capacidade de transmissão de conhecimento em gestão, bem como a CA das OM, é preciso identificar as oportunidades de aprimoramento da transferência e aplicação do conhecimento adquirido pelos OA no C-ApA-IM, bem como as barreiras que podem estar dificultando, ou até mesmo impedindo tais ações.

Nesse sentido, a questão de pesquisa a ser problematizada buscará investigar os fatores que podem reforçar o efeito da aprendizagem do OA no C-ApA-IM no seu engajamento em compartilhar esse conhecimento, bem como os fatores que podem potencializar o efeito do engajamento do ex-OA no compartilhamento de conhecimento no desenvolvimento da CA no âmbito da MB, a partir de uma rede de conhecimento em gestão.

1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de responder à pergunta de pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Principal

Investigar os fatores que podem reforçar o efeito da aprendizagem do OA no C-ApA-IM no seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, bem como os fatores que podem potencializar o efeito do engajamento do ex-OA no compartilhamento de conhecimento no desenvolvimento da CA no âmbito da MB, a partir de uma rede de conhecimento em gestão.

1.2.2 Objetivos Secundários

Com o intuito de alcançar o objetivo principal desse trabalho foram definidos os seguintes objetivos secundários:

- a) Identificar fatores associados ao engajamento para compartilhar o conhecimento no âmbito da rede de conhecimento da MB;
- b) Testar o impacto desses fatores na relação estabelecida entre o nível de aprendizagem dos OA egressos do C-ApA-IM, o engajamento para compartilhar o conhecimento e a capacidade absorviva deste tipo de conhecimento no âmbito da MB; e
- c) Discutir os efeitos dos fatores identificados para a CA das OM da MB.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A questão de pesquisa apresentada será estudada no âmbito da MB, havendo basicamente duas formas de abordá-la.

A primeira seria a partir de uma análise *top-down*, ou seja, a partir da análise do compartilhamento do conhecimento explícito pelas DE, as quais cabem a orientação técnica dos assuntos sob suas responsabilidades.

A segunda, que será objeto desta pesquisa, considera uma análise *bottom-up* em que o compartilhamento de conhecimento pelo ex-OA do C-ApA-IM, aliado ao potencial de transformação gerado no ambiente acadêmico do CIANB, onde a troca de experiências e o acesso à conhecimentos extra-MB servem como catalisadores para o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Tendo em vista que o propósito desta pesquisa não se limita a analisar os procedimentos já normatizados, mas, também, a capacidade de reagir tempestiva e de forma inovadora frente a limitação de recursos e alterações das prioridades do Estado (Decreto nº 9.203, 2017), optou-se por delimitar esta pesquisa na atuação dos Oficiais Intendentes da MB, tendo como pressuposto que eles são os principais agentes de compartilhamento de conhecimento adquirido no C-ApA-IM, conforme mostra a figura 3.

O Corpo de Intendentes da Marinha é composto por militares com formações acadêmicas e experiências profissionais distintas. Alguns Oficiais Intendentes são formados pela própria MB através da Escola Naval e outros ingressam na Força já possuindo formação universitária em Contabilidade, Economia ou Administração, por meio de concurso público. Dessa forma, pode-se observar que os Oficiais Intendentes da MB possuem conhecimento anterior variado.

Tais Oficiais estão em constante aprimoramento por meio de cursos, estágios e treinamentos proporcionados pela MB bem como por meio da busca individual por conhecimento.

Neste sentido, o C-ApA-IM foi escolhido como objeto desse trabalho tendo em vista a sua abrangência, uma vez que é realizado por todos os Oficiais Intendentes da MB no início da sua carreira. Outras características relevantes que se destacam nesse curso são o seu currículo amplo e a oportunidade de interação com diversos agentes, inclusive com instrutores da IES (extra-MB), que proporcionam o acesso à uma gama variada de conhecimento atualizado em gestão visando à especialização do OA.

O recorte temporal utilizado na pesquisa foi o período de 2014 a 2021, tendo em vista que, antes de 2014, o C-ApA-IM era ministrado por outra OM, o Centro de Instrução Almirante

Wandenkolk (CIAW). Este Centro de Instrução não é dedicado exclusivamente aos conhecimentos em gestão, possuindo cursos em diversas áreas de conhecimento. Assim, em 2014, os cursos e adestramentos nas áreas de interesse do setor da SGM foram transferidos do CIAW para o CIANB, visando uma maior especialização nas áreas de conhecimento afetas a gestão da MB.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As organizações públicas encontram-se em um ambiente complexo, em que precisam atender as demandas do Estado, da população e dos demais *stakeholders*, além de criar valor público. Para tanto, é preciso que elas estejam em constante aprimoramento. Assim como as demais organizações públicas, a MB está inserida nesse ambiente complexo e dinâmico, sendo essa uma instituição que preza pela excelência dos serviços por ela prestados à população e que, portanto, busca continuamente aperfeiçoar seus processos e práticas de gestão.

Considerando que, de acordo com Cohen e Levinthal (1990), a CA é um fator importante para assimilar novos conhecimentos, por consistir no reconhecimento do valor de novas informações, sua assimilação e aplicação, observa-se que este estudo será relevante para o aprimoramento da gestão na MB, a partir dos conhecimentos desenvolvidos e difundidos no CIANB, por meio da rede de conhecimento em gestão desta Força Singular.

A capacidade absorptiva tem sido descrita como “um dos constructos mais importantes a emergir na pesquisa organizacional nas últimas décadas” (LANE, KOKA e PATHAK, 2006, p. 833). No entanto, a investigação das vantagens do desenvolvimento da CA no contexto das organizações públicas é limitada (HARVEY et al., 2010). Dessa forma, a relevância acadêmica desta pesquisa é contribuir para a compreensão teórica dos impactos que a transferência interna de conhecimento pelo gestor e o desenvolvimento da capacidade absorptiva podem trazer para uma organização pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 REDES DE CONHECIMENTO

Em seu trabalho, Tomaél (2008, p. 10) enfatiza que as redes de conhecimento “compreendem o desenvolvimento de novas ideias e processos decorrentes da interação entre os atores, e fortalecem os estoques individuais e coletivos de uma determinada perícia.”

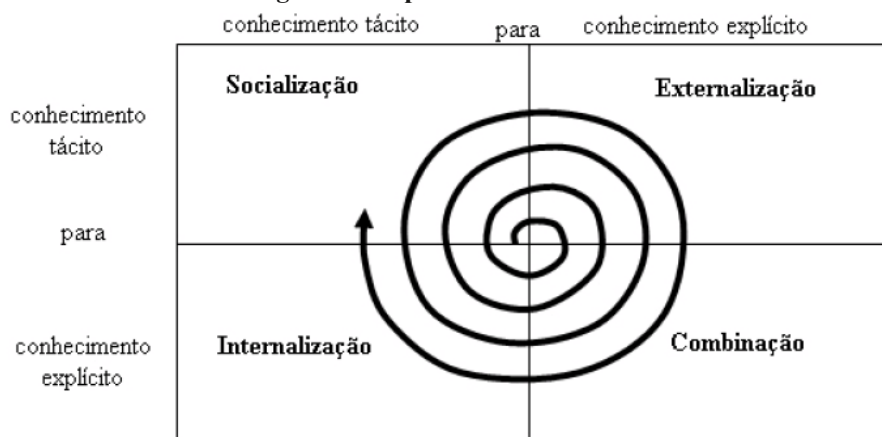
Embora existam vários tipos de redes, as redes de conhecimento serão o foco desta pesquisa. De acordo com Tomaél (2008), as redes de conhecimento são flexíveis, visto que, ao relacionarem-se, os atores disseminam informações e constroem conhecimento. A autora afirma que em uma rede para criar e compartilhar conhecimento tácito, é preciso que haja colaboração, interação e confiança entre os participantes.

Creech e Willard (2001) concluem em seu trabalho que as redes de conhecimento formais não estão ligadas apenas ao compartilhamento do conhecimento explícito, mas principalmente à criação de novos conhecimentos e à sua aplicação de forma eficaz. Eles ressaltam que estas redes devem atentar para a relevância do conhecimento tácito. Em relação a isso, Alcará et al. (2009) mencionam que são as pessoas que trabalham numa organização que criam, compartilham e usam o conhecimento, sendo estas as mais capazes de identificar o valor de um determinado conhecimento na organização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento é um processo em que o conhecimento tácito que os indivíduos possuem é ampliado e internalizado como parte da base de conhecimento de uma organização (conhecimento explícito). Assim, o conhecimento é criado por meio da interação entre indivíduos em vários níveis da organização. Argumenta-se que o conhecimento organizacional é criado por meio dos indivíduos e, a menos que o conhecimento individual seja compartilhado com outros indivíduos e grupos, é provável que o conhecimento tenha impacto limitado na eficácia organizacional.

O processo de criação de conhecimento organizacional envolve a interação entre os conhecimentos tácito e implícito, podendo ser mais bem compreendido a partir da espiral do conhecimento elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997), que é apresentada na figura 4.

Figura 4 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Observa-se na figura acima que o conhecimento organizacional poder ser criado a partir de quatro modos distintos de conversão do conhecimento, quais sejam, a socialização (do conhecimento tácito em conhecimento tácito), a externalização (do conhecimento tácito em conhecimento explícito), a combinação (do conhecimento explícito em conhecimento explícito) e a internalização (do conhecimento explícito em conhecimento tácito).

Tal conceito é corroborado por Ipe (2003) que afirma que o conhecimento organizacional depende do conhecimento dos indivíduos que nela trabalham, uma vez que são eles que criam, compartilham e aplicam, na prática, tal conhecimento. A organização só consegue aproveitar o conhecimento das pessoas quando este é compartilhado, ou seja, é disponibilizado para outras pessoas dentro da organização. Ipe (2003, p.341) ressalta que “o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos é o processo pelo qual o conhecimento detido por um indivíduo é convertido em uma forma que pode ser sustentada, absorvida e usada por outros indivíduos”.

Na mesma linha de pensamento de Ipe (2003), Junior e Borges-Andrade (2008) afirmam que a aprendizagem organizacional (nível macro) ocorre primeiramente por meio da aprendizagem do indivíduo (nível micro). Para os autores, a “aprendizagem refere-se à aquisição, retenção e organização do conhecimento por meio de estruturas ou redes construídas a partir da interação ativa do indivíduo em seu meio” (JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008, p.227).

Os conceitos de conhecimento e aprendizagem são interdependentes (VINCE, SUTCLIFFE e OLIVEIRA, 2002). Nesse sentido, Garvin (1993, p.80) afirma que “uma organização que aprende é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções”.

A aprendizagem no trabalho pode ser formal ou informal. A aprendizagem formal é aquela induzida, proposital, planejada, que ocorre por meio de programas sistematizados e formais de treinamento, desenvolvimento e educação, enquanto a informal é espontânea, não planejada, e ocorre por meio do contato com colegas mais experientes (busca por auxílio) e comportamentos de imitação ou autodidatismo (JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008). Hawkins e Rezazade (2012) corroboram com esse conceito, ao manifestarem que a base de conhecimento de um indivíduo é influenciada pelas interações formais e/ou informais no seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, o CIANB proporciona tanto a aprendizagem formal quanto a informal aos OA por meio das diversas interações e atividades que lá ocorrem.

No entanto, é preciso que os conhecimentos que são adquiridos pelos OA ao longo do C-ApA-IM sejam levados e compartilhados por eles para além das fronteiras do CIANB, para que possam ser difundidos, absorvidos e aplicados nas suas OM de destino. Dessa forma, entende-se que o engajamento do OA no compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM é um fator relevante para a disseminação desse conhecimento.

Matzler e Mueller (2011) afirmam que alguns fatores influenciam o engajamento do indivíduo no compartilhamento de conhecimento. Dentre esses fatores destaca-se a orientação do indivíduo para o aprendizado. Tal orientação valoriza o desenvolvimento de novas competências e a aprendizagem de novos conhecimentos. Os autores afirmam que a orientação do indivíduo para a aprendizagem impacta positivamente o seu engajamento para compartilhar o conhecimento, uma vez que pessoas orientadas para a aprendizagem estão interessadas no desenvolvimento de habilidades e aprimoramento do conhecimento, não apenas deles mesmos, mas também de seus colegas e, portanto, são mais propensas a se engajar no compartilhamento das suas habilidades e conhecimentos.

Em face do exposto, considerando-se a importância do aprendizado individual como caminho para o aprendizado organizacional, das aprendizagens formal e informal desenvolvidas no CIANB, da orientação dos OA para a aprendizagem e do seu engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM, para a rede de conhecimento em gestão para a MB, formula-se a primeira hipótese desse trabalho:

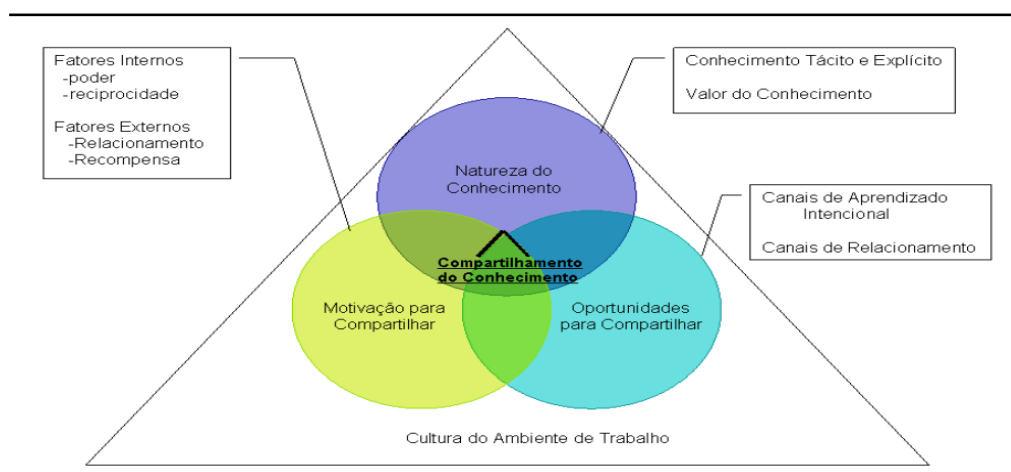
H1: quanto maior o aprendizado do OA no C-ApA-IM, maior será o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento.

2.1.1 Fatores que influenciam a relação entre o aprendizado e o engajamento para compartilhar o conhecimento

O compartilhamento de conhecimento pelos indivíduos é essencial para que ocorra a criação do conhecimento, a aprendizagem organizacional e melhorias de desempenho. Se não há compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, o conhecimento se perde na organização e não se transforma em aprendizado organizacional (IPE, 2003).

De acordo com Ipe (2003), existem alguns fatores que podem facilitar ou dificultar a relação da aprendizagem individual e o engajamento para compartilhar o conhecimento entre indivíduos. São eles: a natureza e o valor percebido do conhecimento, as oportunidades para compartilhar, a motivação para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho. Esses fatores estão interconectados conforme pode-se observar na figura 5:

Figura 5 – Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos nas organizações



Fonte: Ipe (2003, p.352)

2.1.1.1 Natureza e valor percebido do conhecimento

O conhecimento pode ser tácito ou explícito, essa distinção foi apresentada primeiramente por Michael Polanyi em 1966 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O conhecimento tácito é o saber que é adquirido por meio da experiência pessoal (NONAKA, 1994). Para Von Hippel (1994), a “tacitude” do conhecimento é um impedimento natural para o compartilhamento bem-sucedido do conhecimento entre os indivíduos nas organizações. Já o conhecimento explícito possui maior facilidade de ser compartilhado entre os indivíduos. Portanto, para o autor, o conhecimento explícito possui uma vantagem em relação ao tácito.

Diferentes tipos de conhecimento são valorizados de formas distintas nas organizações. Nesses ambientes, a clareza do conhecimento e o valor a ele atribuído influenciam significativamente a maneira como este conhecimento é compartilhado (IPE, 2003).

Andrews e Delahaye (2000) ressaltam que, quando os indivíduos percebem que o conhecimento que possuem é valioso, o engajamento no compartilhamento do conhecimento se torna um processo mediado por decisões sobre que conhecimentos devem ser compartilhados, quando e com quem compartilhá-los. Esse senso de propriedade vem do fato de que, em vários ambientes, o conhecimento individual está vinculado ao status, às perspectivas de carreira e à reputação individual.

No entanto, Ford e Staples (2006) afirmam que, em ambientes de trabalho que não são extremamente competitivos, o efeito do valor percebido do conhecimento é positivo em relação ao seu compartilhamento. Para os autores o valor do conhecimento está relacionado a forma como o conhecimento foi obtido (fonte do conhecimento), aos benefícios por possuir um conhecimento, a utilidade do conhecimento e a singularidade do conhecimento. Para os autores, o benefício por possuir um conhecimento está ligado ao sentimento de ser reconhecido como um especialista, obter vantagem competitiva no trabalho e manter o emprego, enquanto que a utilidade refere-se à relevância do conhecimento para a execução do trabalho.

De acordo com o acima exposto formulam-se as seguintes hipóteses relacionadas as variáveis moderadoras, quais sejam a natureza e o valor percebido do conhecimento:

H1_a: A **explicitude** do conhecimento adquirido no CIANB modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto mais explícito for o conhecimento, maior será o engajamento do OA no compartilhamento de conhecimento.

H1_b: A **tacitude** do conhecimento adquirido no CIANB modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto mais tácito for o conhecimento, menor será o engajamento do OA no compartilhamento de conhecimento.

H1_c: O **valor percebido oriundo dos benefícios** do conhecimento adquirido no CIANB modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for o valor percebido oriundo dos benefícios do conhecimento, maior será o engajamento para compartilhar esse conhecimento.

H1_d: O **valor percebido oriundo da utilidade** do conhecimento adquirido no CIANB modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse

conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for o valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento, maior será o engajamento para compartilhar esse conhecimento.

H1e: O valor percebido oriundo da exclusividade do conhecimento adquirido no CIANB modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for o valor percebido oriundo da exclusividade do conhecimento, menor será o engajamento para compartilhar esse conhecimento.

H1f: O valor percebido do conhecimento pelo OA oriundo de um mentor modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for o valor percebido do conhecimento pelo OA oriundo de um mentor, maior será o engajamento para compartilhar esse conhecimento.

H1g: O valor percebido do conhecimento pelo OA oriundo da sua experiência de vida modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for o valor percebido do conhecimento pelo OA oriundo da sua experiência de vida, maior será o engajamento para compartilhar esse conhecimento.

H1h: O valor percebido do conhecimento pelo OA oriundo do C-ApA-IM modera a relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for o valor percebido do conhecimento pelo OA oriundo do C-ApA-IM, maior será o engajamento para compartilhar esse conhecimento.

2.1.1.2 Oportunidades para compartilhar

Conforme Ipe (2003) as oportunidades para compartilhar podem ter natureza formal ou informal. As oportunidades formais incluem programas de treinamento, equipes de trabalho estruturadas e sistemas baseados em tecnologia que facilitam o compartilhamento de conhecimento, sendo chamados de canais de aprendizagem intencionais. As oportunidades informais incluem relacionamentos pessoais e redes sociais que facilitam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento, sendo chamados canais de aprendizado relacionais (RULKE e ZAHEER, 2000 apud IPE, 2003).

O conhecimento compartilhado por meio de canais formais tende a ser, principalmente, de natureza explícita (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). As vantagens dos canais de

aprendizagem informais são que eles possuem a capacidade de conectar muitos indivíduos e permitem a rápida disseminação do conhecimento compartilhado, especialmente por meio de redes eletrônicas e outros sistemas baseados em tecnologia.

Os canais relacionais facilitam a comunicação face a face, o que permite a construção de confiança, que por sua vez é fundamental para o compartilhamento de conhecimento. Essas oportunidades informais de interagir com outras pessoas ajudam os indivíduos a desenvolver respeito e amizade, o que influencia seu comportamento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

O CIANB permite o desenvolvimento de ambas as naturezas de compartilhamento de conhecimento. Assim, formula-se a seguinte hipótese com relação a variável moderadora oportunidade para compartilhar:

H1: A **oportunidade** para compartilhar conhecimento modera a relação entre o aprendizado do OA no CIANB e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, de modo que, dado um nível de aprendizado, quanto maior for a oportunidade para compartilhar, maior será o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento.

2.1.1.3 Motivação para compartilhar

De acordo com Ipe (2003), os fatores que influenciam a motivação para compartilhar o conhecimento podem ser divididos em internos e externos. Os fatores internos envolvem o poder percebido pela detenção do conhecimento e a reciprocidade que resulta do compartilhamento. Os fatores externos incluem o relacionamento com o destinatário e as recompensas por compartilhar.

Em relação ao primeiro aspecto do fator interno, Ipe (2003) esclarece que, se os indivíduos percebem que o seu poder vem do conhecimento que possuem, é provável que optem pelo acúmulo de conhecimento ao invés do seu compartilhamento.

Já em relação a reciprocidade ou troca mútua de conhecimento, Weiss (1999) afirma que ela pode facilitar o compartilhamento de conhecimento se os indivíduos perceberem que o valor agregado a eles será proporcional ao compartilhamento do seu próprio conhecimento com os outros. Para Schultz (2001), a reciprocidade como incentivadora do compartilhamento do conhecimento implica na capacidade de percepção antecipada pelos indivíduos de que o compartilhamento valerá à pena. O autor ainda destaca que evidências empíricas mostram que a relação entre a reciprocidade e o compartilhamento de conhecimento indicam que receber conhecimento de outros estimula um fluxo recíproco na direção do remetente tanto horizontal quanto verticalmente nas organizações.

Empson (2001) destaca que tal reciprocidade pode ser comprometida caso exista um receio de que um indivíduo esteja sendo explorado por estar apenas doando seu conhecimento sem estar recebendo nenhum em troca.

Com relação ao primeiro aspecto do fator externo, ressalta-se que o relacionamento entre o remente e o destinatário do conhecimento possui dois elementos críticos: (1) confiança e (2) poder e status do destinatário (IPE, 2003). A confiança é uma das principais dimensões nas organizações, pois facilita o aprendizado e as decisões de trocar conhecimento. Trata-se de um fator crítico para o compartilhamento de conhecimento, pois na ausência de confiança, as práticas formais de compartilhamento de conhecimento são insuficientes para encorajar os indivíduos a compartilhar conhecimento com outras pessoas no mesmo ambiente de trabalho.

Em relação ao segundo elemento crítico, Ipe (2003) esclarece que as questões de poder e status que permeiam as relações dos indivíduos nas organizações influenciam, até certo ponto, em que medida e como o conhecimento é compartilhado. A evidência empírica indica que os indivíduos tendem a filtrar os conhecimentos que são transmitidos para cima nas organizações, evitando ou restringindo o compartilhamento de conhecimentos que seriam desfavoráveis ao comunicador ou aqueles que os tornariam vulneráveis (WEISS, 1999).

Ainda em relação a isso, Huber (1982) afirmou que: (1) os indivíduos com menos status e pouco poder na organização tendem a direcionar os conhecimentos para aqueles com mais status e poder; e, (2) os indivíduos com mais status e poder tendem a direcionar mais conhecimentos para os seus pares do que para aqueles com menos status e poder.

Quanto ao segundo aspecto do fator externo, que trata das recompensas por compartilhar o conhecimento, a probabilidade dos membros da organização o transmitirem para outros está positivamente relacionado às recompensas, e negativamente relacionado às penalidades que eles esperam como resultado de tal compartilhamento.

Diante do exposto, formula-se a seguinte hipótese relativa à variável moderadora motivação para compartilhar:

H1j: A **motivação** para compartilhar conhecimento modera a relação entre o aprendizado do OA no CIANB e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento pelos oficiais, de modo que dado um nível de aprendizado, quanto maior for a motivação para compartilhar, maior será o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento.

2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), CA é a capacidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Apesar de ser um conceito

inicialmente voltado para empresas privadas, Harvey et al. (2010) apontam a utilidade do emprego desse conceito nas organizações públicas:

O impacto das reformas da NPG e o crescimento da avaliação externa do desempenho e regulamentação das organizações do setor público significa que os incentivos gerados por ambientes de mercado e não mercantis / quase-mercado não são tão diferentes quanto eles já foram. Em ambos os casos, há um prêmio nos processos de conhecimento dentro da organização traduzindo dados ambientais e organizacionais em evidências que podem ser aplicados ao problema de melhoria de desempenho. Consequentemente, pensamos que há um benefício potencial significativo ao examinar a contribuição da capacidade absorptiva para este setor (HARVEY et al., 2010, p. 79, tradução nossa).

Corroborando com a ideia de que o conceito de CA pode ser utilizado na administração pública, Kracik, Flores e Franzoni (2018) observam que a *New Public Governance* (NPG) não só incentiva o diálogo entre estas organizações e os cidadãos, como também a utilização de diversas ferramentas em busca da eficiência dos serviços públicos. Adicionalmente, a CA nos permite relacionar o desempenho organizacional com os processos de conhecimento, uma vez que o sucesso de uma organização ocorre na medida em que os processos internos de conhecimento são eficazes em alinhar as competências daquela organização às mudanças que ocorrem no ambiente externo (HARVEY et al., 2010).

De acordo com Zahra e George (2002), a CA ocorre a partir de quatro etapas, podendo ser classificada como CA potencial (aquisição e assimilação) e CA realizada (transformação e aplicação). Por sua vez, Jacomossi e Feldmann (2020) sintetizaram tais conceitos em seu trabalho, conforme o quadro 1 exposto a seguir:

Quadro 1 – Etapas da capacidade absorptiva

Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	É a habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir o conhecimento externo que é crítico para seu negócio.
	Assimilação	São os processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo aos conhecimentos acumulados da organização, proporcionando a atribuição de novas rotinas e sua combinação às rotinas internas.
	Aplicação	Implantação de rotinas e processos que permitem que o conhecimento transformado seja agregado às rotinas e operações do negócio. O resultado de tais rotinas promove como resultado novos processos, produtos, conhecimento, gerando uma posição mais sustentável à organização.

Fonte: Jacomossi e Feldmann (2020, p.434), adaptado de Zahra e George (2002)

De forma análoga a classificação exposta acima, Daghfous (2004) menciona que a aquisição da CA consiste naquela resultante do acesso ao conhecimento externo por uma organização, o que requer uma cultura de compartilhamento de conhecimento, bem como na capacidade de transformar e implementar o conhecimento externo internamente para aprimorar suas competências essenciais. Nesse sentido, o autor destaca que a capacidade combinativa de uma organização influencia o desenvolvimento da sua capacidade absorptiva.

Para tal, devemos entender por capacidade combinativa aquela que permite às organizações sintetizarem e aplicarem os novos conhecimentos externos adquiridos (EISENHARDT e MARTIN, 2000; KOGUT e ZANDER, 1992).

Van Den Bosch, Volberda e Boer (1999) distinguem três tipos de capacidades combinativas à disposição de uma organização: capacidades de sistemas, capacidades de coordenação e capacidades de socialização.

A capacidade de sistemas estabelece regras, procedimentos, instruções e comunicações em documentos escritos ou sistemas formais. O compartilhamento destes registros é feito a partir da construção de uma memória para lidar com situações de rotina.

A capacidade de coordenação aumenta a absorção do conhecimento por meio das relações entre os membros de um grupo. O compartilhamento do conhecimento pela educação e o treinamento alcançam indiretamente o que as regras e procedimentos, como parte das capacidades de sistemas, fazem diretamente.

A capacidade de socialização pode influenciar a CA, especificando regras amplas e tacitamente compreendidas. Esses recursos referem-se à capacidade de produção de uma cultura organizacional compartilhada, bem como interpretações coletivas da realidade.

De acordo com Harvey et al. (2010), o investimento de uma organização pública na CA deve facilitar a melhoria de seu desempenho, pois a torna ciente do conhecimento de que necessita e das maneiras pelas quais ele poderá ser acessado e utilizado. Este investimento em CA pode incluir, por exemplo, o compartilhamento do conhecimento por meio do desenvolvimento de relacionamentos de aprendizagem, a formalização de fontes de conhecimento, apoio financeiro para desenvolvimento e treinamento de pessoal, ou investimento em sistemas e pessoal de apoio à informação.

O desenvolvimento da CA nas organizações depende do compartilhamento interno de conhecimento adquirido, sendo esse um fator crítico, tendo em vista que, se não há compartilhamento de conhecimento adquirido por parte dos indivíduos de um setor para outro setor dentro da organização, a aplicação desse conhecimento fica limitada (LANE, KOKA e PUTHAK, 2006). Assim, pode-se observar a relevância do compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento da CA nas organizações. De acordo com o acima exposto, formula-se a segunda hipótese para este trabalho:

H2: quanto maior o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM, maior será o desenvolvimento da CA nas OM.

2.2.1 Fatores que influenciam a relação entre o engajamento para compartilhar e a capacidade absorptiva

2.2.1.1 Fatores internos organizacionais

De acordo com Daghfous (2004) os fatores internos organizacionais que podem reforçar ou reduzir o efeito do compartilhamento de conhecimento na CA de uma organização incluem: a base de conhecimento anterior da organização, a CA individual, o nível de educação (escolaridade) dos funcionários, a presença de *gatekeepers*⁴, comunicação multifuncional, cultura organizacional e investimentos em P&D.

Para Cohen e Levinthal (1990) é preciso que a organização possua algum conhecimento prévio sobre determinado assunto a fim de que a CA possa se desenvolver. Assim, os conhecimentos acumulados ao longo dos anos influenciam a capacidade de novos conhecimentos gerarem uma maior CA de uma organização.

Já a capacidade de absorção individual influencia a CA da organização, muito embora ela não resulte apenas da soma das CA dos seus funcionários. Para desenvolver sua CA, uma organização deve investir na CA individual dos seus funcionários mediante de atividades como treinamento (DAGHFOUS, 2004).

Outro ponto é que quanto mais educação e treinamento os funcionários da organização possuem mais facilidade eles têm para adquirir, assimilar e utilizar novos conhecimentos (VINDING, 2006) melhorando assim, a CA da organização.

Daghfous (2004) afirma, ainda, que os *gatekeepers* reduzem as lacunas de comunicação e os desencontros entre os fornecedores e destinatários do conhecimento, facilitando seu compartilhamento. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de uma linguagem que seja clara o suficiente para ser bem compreendida pelos indivíduos que compõe a organização.

Outro fator interno que influencia a CA é a comunicação multifuncional. Daghfous (2004) salienta que uma boa comunicação interna facilita a transferência de conhecimento dentro da organização, além de propiciar a integração dos funcionários e facilitar o compartilhamento de conhecimento.

O mesmo autor argumenta que os investimentos em P&D também aprimoram a CA de uma organização. No entanto, esta variável não será estudada nesse trabalho, tendo em vista que o foco do estudo será a CA voltada exclusivamente ao compartilhamento dos conhecimentos em gestão.

⁴ *Gatekeepers* são indivíduos capazes de facilitar o fluxo de informações (internas e externas) e disseminarem o conhecimento no âmbito das suas organizações.

Da mesma forma, a cultura organizacional pode afetar positiva ou negativamente a CA, dependendo da distribuição de poder e da forma como é utilizado. Todavia, essa variável também não será aplicada nesse trabalho, uma vez que a cultura organizacional da MB será tratada como um dado, pois não se pode promover sua alteração a curto prazo e médio prazo.

Em face do exposto, formulam-se as seguintes hipóteses relacionadas a esta variável moderadora, qual seja, os fatores internos organizacionais:

H2_a: A **capacidade de absorção individual** modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for a CA individual, ainda maior será o desenvolvimento da CA na OM.

H2_b: A **base de conhecimento anterior** da organização modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento do oficial e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for a base de conhecimento anterior, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

H2_c: O **nível de escolaridade** da tripulação da OM modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for o nível de escolaridade, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

H2_d: A **presença de gatekeepers** na OM modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for a presença de *gatekeepers*, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

H2_e: O **estilo de gestão e liderança na OM** modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto melhor for o estilo de gestão e liderança, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

H2_f: A **comunicação multifuncional** modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto melhor for a comunicação multifuncional da OM, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

2.2.1.2 Fatores externos

De acordo com Daghfous (2004) os fatores externos podem influenciar a CA incluem o conhecimento externo e a posição de uma organização nas redes de conhecimento.

Para ele, o conhecimento que vem de fora da organização traz benefícios, pois são novos recursos para melhorar a CA. Além disso, uma organização não existe sozinha, a interação com o mundo externo é fundamental para o seu desenvolvimento. De acordo com Lane e Lubatkin (1998), a interação entre as organizações afeta as suas capacidades de reconhecer, valorizar e absorver conhecimento externo novo.

Em uma estrutura multinível, a rede de conhecimento de uma organização representa o nível macro, que supostamente influencia a estrutura de transferência de conhecimento entre seu pessoal no nível micro. Estas pessoas estão incorporadas na rede de conhecimento de sua organização por terem adquirido certo conhecimento por meio de sua educação e experiência de trabalho. Assim, elas estão conectadas a elementos de conhecimento específicos que têm posições distintas na rede de conhecimento daquela organização.

Uma ampla rede de conhecimento, portanto, confronta os elementos de conhecimento de uma organização com uma realidade externa. A importância deste relacionamento é que, por terem níveis distintos de conhecimento, cada elemento poderá interagir gerando novos conhecimentos que, somados, trarão os benefícios esperados para aquela organização.

Assim, uma das formas de aquisição de conhecimento por uma organização resulta do movimento de conhecimento entre ela e entidades externas (como organizações congêneres e universidades, por exemplo), sendo mais beneficiadas aquelas que possuem melhor nível de conhecimento, pois elas conseguem responder mais rapidamente às mudanças na demanda, uma vez que possuem maior capacidade para absorver práticas inovadoras em razão da facilidade que possuem para o compartilhamento de conhecimento.

Assim, formulam-se as seguintes hipóteses relacionadas à esta variável moderadora, qual seja, os fatores externos organizacionais:

H2_g: A **interação com outras OM** modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for a interação com outras OM, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

H2_h: A **interação com Organizações extra-MB** modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for a interação com Organizações extra-MB, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

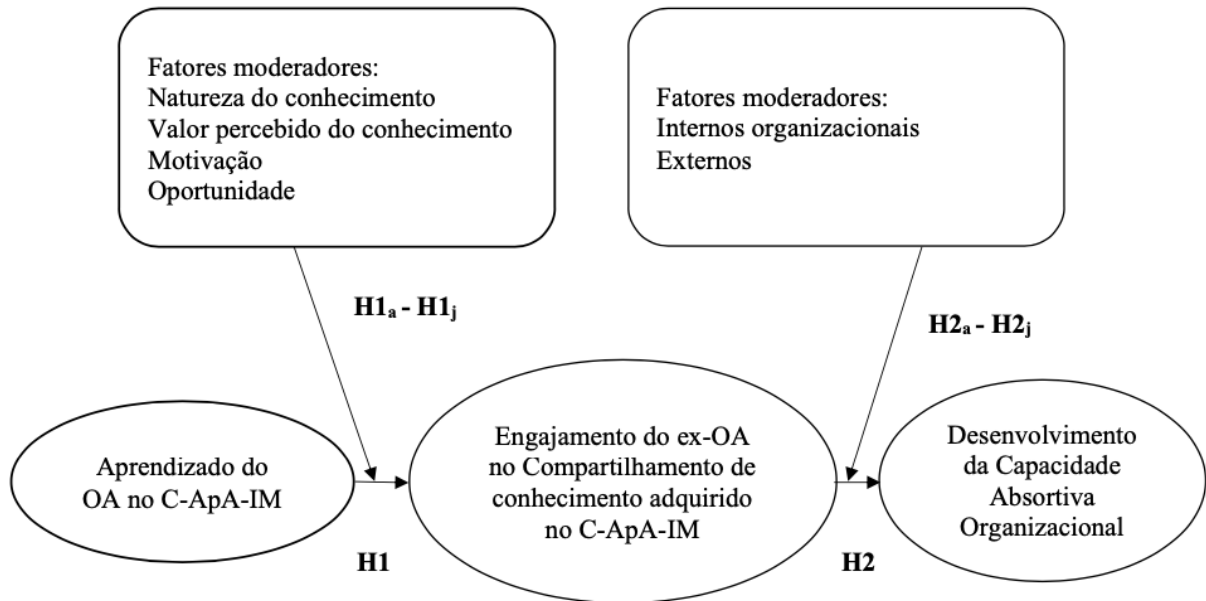
H2i: O **acesso a internet e adestramentos** modera a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for o acesso a internet e adestramentos, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

H2j: O **acesso a publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências** modera a relação entre o engajamento no compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento da CA na OM, de modo que dado um nível de engajamento para compartilhar o conhecimento, quanto maior for o acesso a publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências, maior será o desenvolvimento da CA na OM.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos no presente trabalho, utilizou-se uma abordagem quantitativa, operacionalizada por meio de uma *survey*. A perspectiva quantitativa teve como objetivo analisar a relação entre as variáveis independentes e dependentes (BABBIE, 1999) que foram propostas no estudo, por meio do modelo teórico ilustrado na figura 6:

Figura 6 – Modelo teórico proposto



Fonte: elaborado pela autora

Pode-se verificar na figura 6 que, as variáveis independentes (moderadoras) para a hipótese 1 (H1) são: a natureza do conhecimento (explícito ou tácito), o valor percebido do conhecimento, a motivação em compartilhar conhecimento e a oportunidade para compartilhar conhecimento. As variáveis independentes (moderadoras) para a hipótese 2 (H2) são: os fatores internos organizacionais (capacidade absorptiva individual, base de conhecimento prévio e experiência em gestão, nível de escolaridade, presença de *gatekeepers*, estilo de liderança e gestão e comunicação interna) e os fatores externos (interação com outras OM, interação com Organizações extra-MB, internet e adestramento e publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências).

As variáveis dependentes são: o engajamento do OA para o compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM e o desenvolvimento da CA nas OM, avaliada na percepção dos OA.

Pretende-se testar se o nível de aprendizado obtido pelos OA no C-ApA-IM influencia o seu engajamento para compartilhar este conhecimento, e se este engajamento no compartilhamento influencia o desenvolvimento da CA nas OM da MB. Será testado, também,

em que medida as variáveis moderadoras influenciam as relações entre o aprendizado do OA e o seu engajamento para compartilhar este conhecimento, e entre o engajamento para compartilhar o conhecimento pelos OA e o desenvolvimento da CA nas OM da MB.

Esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, em relação a sua natureza, por buscar gerar conhecimentos para aplicação prática na MB; hipotético-dedutiva, quanto ao seu método científico, por se basear na coleta de dados entre os OA egressos do C-ApA-IM, relacionando-as com os fatores moderadores já apresentados; e descritiva, quanto ao seu objetivo de estudo, por basear-se no levantamento, análise e registro dos fatos observados internamente na MB, sem interferência desta autora (PRODANOV e FREITAS, 2013).

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente foi elaborado um questionário, constante do Apêndice A, baseado nas escalas de medição das diversas variáveis dependentes e independentes que compõem o modelo teórico. Vale destacar que tais escalas de medição foram construídas, testadas e validadas pelos autores pesquisados em seus trabalhos, conforme descrito no quadro resumo constante no Apêndice B.

Foi elaborado, também, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE constante do Apêndice C. No TCLE foram abordados os seguintes pontos principais: descrição resumida da pesquisa, seus objetivos e utilização de seus resultados; esclarecimento de que a participação na pesquisa era voluntária e totalmente anônima; e esclarecimento de que a qualquer momento o respondente poderia desistir da sua participação sem que houvesse qualquer prejuízo para ele. Foi informado, também, o contato da pesquisadora e do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Sociais, Sociais Aplicadas, Humanas, Letras, Artes e Linguística da UFF, caso o respondente quisesse dirimir quaisquer dúvidas.

O questionário, o TCLE e o projeto desta pesquisa foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas da UFF (CEP Humanas UFF) por meio da Plataforma Brasil, tendo sido aprovado em 12 de maio de 2022 conforme o Parecer Consubstanciado número 5.405.549. O questionário aprovado foi inserido na Plataforma de Pesquisa Qualtrics XM e encaminhado aos ex-OA das turmas do C-ApA-IM realizados no período de 2014 a 2021, por meio de seus e-mails funcionais.

Os e-mails funcionais dos ex-OA do C-ApA-IM foram conseguidos por meio de dois sistemas corporativos da MB, o Sistema de Boletins da Marinha (SISBOL) e o Catálogo da MB. Os questionários foram enviados pelo e-mail funcional da pesquisadora, com um texto

padrão explicitado no Apêndice D. No total foram enviados 572 e-mails conforme demonstrado na tabela 1:

Tabela 1 – Quantitativo de OA do C-ApA-IM por ano

ANO	TOTAL DE ALUNOS
2014	39
2015	58
2016	70
2017	75
2018	76
2019	126
2020	72
2021	56
TOTAL	572

Fonte: elaborado pela autora

A coleta de dados foi realizada no período de 30 de maio de 2022 a 20 de agosto de 2022. Em 20 de agosto de 2022 foram extraídos os dados da Plataforma de Pesquisa Qualtrics XM. O questionário teve um total de 391 acessos. No entanto, desses acessos, apenas 210 respostas foram válidas para o teste de hipóteses, tendo em vista que esse foi o total de respondentes que preencheram todas as perguntas. Apesar de termos obtido apenas 210 respostas totalmente completas, não descartamos as demais respostas incompletas na análise descritiva dos dados, pois nos ajudaram a ter um panorama mais amplo do comportamento dos respondentes.

4 RESULTADOS EMPÍRICOS

Os dados coletados foram inseridos no software estatístico IBM SPSS a fim de realizar os testes propostos por esta pesquisa.

Para facilitar a compreensão dos testes realizados segue o quadro 2 com o resumo das siglas atribuídas as variáveis do modelo proposto por esta pesquisa.

Quadro 2 -Siglas das variáveis utilizadas no modelo

SIGLA	DESCRIÇÃO
ANO_CURSO	Ano em que o respondente cursou o C-ApA-IM
PERM_OM	Permanência do respondente na OM para a qual foi designado logo após o C-ApA-IM
TEMPO_OM	Período de tempo que o respondente trabalha na sua atual OM
TMFT	Quantitativo da Tabela Mestra de Força de Trabalho da OM onde o respondente trabalha atualmente
OM_SEDE	A OM atual do respondente se localiza na sede (RJ) ou não
SEXO	Sexo do respondente
AQSCONH	Aquisição de conhecimento
CEXPLI	Natureza do conhecimento - Explícito
CTACIT	Natureza do conhecimento - Tácito
VPERBEN	Valor percebido do conhecimento oriundo dos Benefícios
VPERUTI	Valor percebido do conhecimento oriundo da Utilidade
VEXCMP	Valor percebido do conhecimento oriundo da Exclusividade
VPORIME	Valor percebido do conhecimento oriundo de um mentor
VPORIEV	Valor percebido do conhecimento oriundo de experiência de vida
VPORICA	Valor percebido do conhecimento oriundo do C-ApA-IM
MOTCOMP	Motivação em compartilhar
OPOCOMP	Oportunidade para compartilhar
COMCONH	Compartilhamento de conhecimento
FINTCA_1	Fatores Internos - Capacidade Absortiva Individual
FINTCA_2	Fatores Internos - Base de conhecimento prévio e experiência em gestão
FINTCA_3	Fatores Internos - Nível de escolaridade
FINTCA_4	Fatores Internos - Presença de <i>gatekeepers</i>
FINTCA_5	Fatores Internos - Estilo de gestão e liderança
FINTCA_6	Fatores Internos - Comunicação interna
FEXTCA_1	Fatores Externos - Interação com outras OM
FEXTCA_2	Fatores Externos - Interação com Organizações extra-MB
FEXTCA_3	Fatores Externos - Internet e adestramentos
FEXTCA_4	Fatores Externos - Publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências
CAPABS	Capacidade Absortiva

Fonte: elaborado pela autora

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

De acordo com Barbetta (2011), as técnicas empregadas pela estatística descritiva visam organizar, resumir e apresentar os dados coletados na pesquisa, possibilitando sua interpretação a partir dos objetivos do estudo.

Inicialmente, foram realizadas as estatísticas descritivas das variáveis demográficas com a intenção de termos um panorama geral da amostra coletada. Destaca-se que, nessa etapa da

pesquisa, nenhuma resposta foi descartada. Dessa forma, o total de respondentes de cada variável não foi o mesmo.

Na tabela 2, pode-se observar que os ex-OA que cursaram o C-ApA-IM nos anos de 2018, 2019 e 2020 foram aqueles que mais aderiram a pesquisa, enquanto os ex-OA que cursaram em 2015 e 2021 foram os que menos responderam o questionário. No entanto, é perceptível que houve uma representatividade de todas as turmas do C-ApA-IM que cursaram ao longo de 2014 a 2021 entre os respondentes.

Tabela 2 – Frequência variável ANO_CURSO

ANO_CURSO		
Ano	Frequência	Porcentagem
2014	16	7,37
2015	10	4,61
2016	21	9,68
2017	25	11,52
2018	37	17,05
2019	63	29,03
2020	36	16,59
2021	9	4,15
Total	217	100

Fonte: elaborado pela autora

Destaca-se que a maioria dos respondentes foram do sexo masculino (77,46%) e que trabalham atualmente em OM localizadas no Rio de Janeiro (sede) (71,31%). Tais informações, discriminadas nas tabelas 3 e 4, refletem a realidade da MB, uma vez que a maior parte do seu efetivo é composto por militares do sexo masculino e que a maioria das suas OM localizam-se na sede.

Tabela 3 – Frequência da variável SEXO

SEXO		
	Frequência	Porcentagem
Feminino	55	22,54
Masculino	189	77,46
Total	244	100,00

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 4 – Frequência da variável OM_SEDE

OM SEDE		
	Frequência	Porcentagem
Sim	174	71,31
Não	70	28,69
Total	244	100,00

Fonte: elaborado pela autora.

Outras informações relevantes a respeito da amostra são o tempo que o respondente trabalha na sua atual OM e se o respondente permanece na OM para a qual foi designado após o C-ApA-IM. Como podemos observar nas tabelas 5 e 6, mais da metade dos ex-OA (54,10%) permanecem nas OM para as quais foram designados após o curso e que a maioria dos respondentes está trabalhando na sua atual OM no período de 1 a 4 anos, tendo sido observado 1 *outlier* que está trabalhando na sua atual OM a 7 anos ou mais.

Tabela 5 – Frequência da variável PERM_OM

PERM OM		
	Frequência	Porcentagem
Sim	132	54,10
Não	112	45,90
Total	244	100,00

Fonte: elaborado pela autora.

Tabela 6 – Frequência da variável TEMPO_OM

TEMPO OM		
	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	54	22,22
de 1 a 2 anos	100	41,15
de 3 a 4 anos	73	30,04
de 5 a 6 anos	15	6,17
7 anos ou mais	1	0,41
Total	243	100,00

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, verificou-se que a maioria dos respondentes (44,03%) se encontram em OM cuja TMFT possui mais de 200 indivíduos, conforme apresentado na tabela 7, o que significa que são OM de grande porte.

Tabela 7 – Frequência da variável TMFT

TMFT		
	Frequência	Porcentagem
Menos que 50 indivíduos	11	4,53
de 50 a 100 indivíduos	55	22,63
de 100 a 200 indivíduos	70	28,81
Mais que 200 indivíduos	107	44,03
Total	243	100,00

Fonte: elaborado pela autora.

Além das informações acima descritas, a tabela 8 apresenta um resumo de medidas importantes para todas as variáveis que compõem essa pesquisa. São elas: N (número de respondentes), valor mínimo, valor máximo, média, desvio padrão, assimetria e curtose.

Tabela 8 – Estatística descritiva da amostra

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
PERM_OM	244	1	2	1,460	0,499	0,166	0,156	-1,989	0,310
TEMPO_OM	243	1	5	2,210	0,874	0,280	0,156	-0,437	0,311
TMFT	243	1	4	3,120	0,914	-0,607	0,156	-0,768	0,311
OM_SEDE	244	1	2	1,290	0,453	0,948	0,156	-1,110	0,310
SEXO	244	1	2	1,770	0,419	-1,322	0,156	-0,253	0,310
AQSCONH	315	1	6	4,289	0,971	-0,786	0,137	0,957	0,274
VPERBEN	273	1	7	4,800	1,230	-0,566	0,147	-0,136	0,294
VPERUTI	271	1	7	5,128	1,236	-1,004	0,148	0,831	0,295
MOTCOMP	273	1	7	5,973	1,024	-1,501	0,147	3,458	0,294
OPOCOMP	269	1	5	3,091	0,871	-0,105	0,149	-0,327	0,296
COMCONH	271	1	5	3,558	0,918	-0,682	0,148	0,109	0,295
FATINTCA	262	1	5	4,076	0,518	-0,614	0,150	1,912	0,300
FATEXTCA	264	1	5	4,079	0,680	-0,941	0,150	1,884	0,299
CAAQUIS	245	1	7	4,283	1,155	-0,242	0,156	0,207	0,310
CAASSIM	245	1	7	4,141	1,119	-0,007	0,156	0,125	0,310
CATRANS	245	1	7	4,121	1,132	-0,156	0,156	-0,081	0,310
CAAPLIC	246	1	7	4,263	1,232	-0,199	0,155	-0,026	0,309
CONHEXPLI	277	1	5	3,660	0,839	-0,443	0,146	0,045	0,292
CONHTACIT	273	1	5	3,700	0,843	-0,645	0,147	0,608	0,294
VPEREXCUN	274	1	7	3,070	1,827	0,527	0,147	-0,906	0,293
VPEREXCMP	275	1	7	4,250	1,657	-0,140	0,147	-0,833	0,293
VPEREXCNG	273	1	7	2,470	1,713	1,070	0,147	0,142	0,294
VPERORIME	274	1	7	4,360	1,643	-0,578	0,147	-0,787	0,293
VPERORIEV	275	1	7	5,290	1,122	-1,296	0,147	2,204	0,293
VPERORICA	274	1	7	4,550	1,452	-0,550	0,147	-0,465	0,293

Fonte: elaborado pela autora.

Posteriormente, foram calculadas as correlações entre as variáveis do modelo, apresentadas na tabela 9, a fim de verificar se duas variáveis estariam relacionadas, ou seja, se

existiria alguma relação significativa entre elas. Como resultado, foi possível observar que diversas variáveis possuem uma correlação significativa entre si.

Tabela 9 – Correlação entre as variáveis do modelo

	CONHEXPLI	CONHETACI	VPEREXCUN	VPEREXCMP	VPEREXCNG	VPERORIME	VPERORIEV	VPERORICA	PERM_OM	TEMPO_OM	TMFT	OM_SEDE	SEXO
CONHEXPLI	1	,543**	0,070	0,027	-0,014	,275**	0,100	,345**	-0,125	0,107	0,010	-0,027	0,086
CONHETACI		1	0,102	0,068	-0,036	,254**	,131*	,244**	0,013	0,083	-0,043	-0,071	,131*
VPEREXCUN			1	-,416**	,697**	,158**	0,014	,234**	-0,021	0,079	-0,105	0,116	0,120
VPEREXCMP				1	-,304**	0,071	0,066	0,033	0,042	-0,032	-0,079	-,133*	0,056
VPEREXCNG					1	0,082	-0,022	,126*	0,045	0,024	-0,042	,135*	0,048
VPERORIME						1	,235**	,157**	-0,028	0,003	0,028	-0,006	-0,089
VPERORIEV							1	-0,040	0,124	-0,115	-0,067	0,017	0,022
VPERORICA								1	-0,022	-0,034	-0,067	0,031	-0,074
PERM_OM									1	-,462**	-0,124	0,034	0,042
TEMPO_OM										1	0,101	-0,114	0,071
TMFT											1	-0,036	-0,038
OM_SEDE												1	0,013
SEXO													1
AQSCONH													
VPERBEN													
VPERUTI													
MOTCOMP													
OPOCOMP													
COMCONH													
FATINTCA													
FATEXTCA													
CAAQUIS													
CAASSIM													
CATRANS													
CAAPLIC													

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 9 – Correlação entre as variáveis do modelo (continuação)

	AQSCONH	VPERBEN	VPERUTI	MOTCOMP	OPOCOMP	COMCONH	FATINTCA	FATEXTCA	CAAQUIS	CAASSIM	CATRANS	CAAPLIC
CONHEXPLI	,458**	,502**	,531**	,343**	,379**	,358**	,236**	,165**	,297**	,392**	,310**	,321**
CONHETACI	,286**	,419**	,414**	,286**	,329**	,277**	,164**	,145*	,194**	,229**	,220**	,209**
VPEREXCUN	,158**	,250**	0,114	-0,018	0,071	,157**	-0,051	-0,071	0,039	0,029	0,009	-0,003
VPEREXCMP	0,095	0,072	,139*	0,086	,366**	,142*	0,086	,158*	,274**	,258**	,379**	,328**
VPEREXCNG	0,062	0,107	-0,016	-0,088	-0,013	0,066	-0,112	-,133*	0,009	-0,005	-0,020	0,012
VPERORIME	,178**	,334**	,285**	,216**	,307**	,314**	,136*	,148*	,229**	,304**	,224**	,218**
VPERORIEV	0,017	0,099	0,047	,343**	,194**	,286**	,181**	,211**	0,063	0,063	0,116	-0,067
VPERORICA	,531**	,613**	,667**	,172**	,248**	,234**	,189**	0,037	,130*	,295**	,346**	,313**
PERM_OM	-0,001	-0,035	-0,004	-0,040	-0,048	-0,048	0,031	-0,012	0,035	-0,022	0,027	-0,030
TEMPO_OM	-0,005	-0,045	-0,059	0,028	0,112	0,018	-0,104	-0,054	-0,053	-0,044	0,000	-0,018
TMFT	-0,084	-0,040	-0,114	0,027	-0,009	-0,005	0,055	0,042	-0,062	-0,118	-,142*	-0,108
OM_SEDE	0,005	0,013	-0,030	-0,017	-,188**	0,035	-0,002	-0,088	-0,090	-0,057	-,152*	-,158*
SEXO	0,074	0,031	0,018	-0,031	,165*	0,088	-0,092	-,175**	0,013	0,005	0,111	-0,033
AQSCONH	1	,590**	,671**	,129*	,291**	,210**	,165**	-0,063	,232**	,256**	,297**	,275**
VPERBEN		1	,815**	,379**	,387**	,384**	,291**	,132*	,281**	,392**	,350**	,308**
VPERUTI			1	,328**	,363**	,333**	,281**	,153*	,252**	,356**	,354**	,346**
MOTCOMP				1	,333**	,469**	,374**	,368**	,256**	,277**	,223**	,130*
OPOCOMP					1	,581**	,298**	,276**	,525**	,515**	,519**	,459**
COMCONH						1	,342**	,309**	,345**	,400**	,332**	,226**
FATINTCA							1	,565**	,198**	,247**	,172**	,231**
FATEXTCA								1	,319**	,251**	,173**	,237**
CAAQUIS									1	,700**	,564**	,582**
CAASSIM										1	,645**	,679**
CATRANS											1	,684**
CAAPLIC												1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: elaborado pela autora

4.2 ANÁLISE FATORIAL E ALFA DE CRONBACH

Em seguida, foi realizada uma análise fatorial com o método de rotação ortogonal *varimax*, a fim de testar se os itens utilizados para avaliar se os itens de cada um dos constructos apresentavam validade. De acordo com Hair et al (2009), os itens com carga fatorial acima de 0,4 são considerados aceitáveis. As cargas fatoriais mais baixas que este valor indicam que esses itens são considerados ruins para medir o constructo para o qual foram previstos e, portanto, devem ser eliminados.

Tabela 10 – Análise Fatorial

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AQSCONH_1	0,679	0,156	0,096	0,062	-0,038	-0,040	0,018	-0,068	0,541	-0,049
AQSCONH_2	0,646	0,098	0,107	-0,083	0,096	0,005	-0,098	0,086	0,580	0,023
AQSCONH_3	0,548	0,090	0,049	0,057	0,146	0,024	-0,083	0,004	0,675	-0,007
VPERBEN_1	0,793	0,123	0,130	0,084	0,152	0,042	-0,082	0,088	0,049	0,118
VPERBEN_2	0,629	0,154	0,189	0,176	0,056	-0,063	-0,050	0,116	-0,152	0,377
VPERBEN_3	0,736	0,052	0,063	0,150	0,119	0,111	-0,124	0,174	-0,152	0,193
VPERBEN_4	0,825	0,093	0,042	0,187	0,073	0,105	-0,022	0,079	0,025	0,027
VPERUTI_1	0,883	0,176	0,076	0,046	0,029	0,096	0,099	0,039	0,116	0,041
VPERUTI_2	0,880	0,197	0,073	0,057	0,018	0,056	0,098	0,023	0,141	-0,010
VPERUTI_3	0,914	0,089	0,054	0,079	0,018	0,025	0,051	0,026	0,096	-0,058
VPERUTI_4	0,886	0,192	0,151	0,067	0,048	0,086	0,088	-0,021	0,018	-0,031
VPERUTI_5	0,886	0,210	0,061	0,045	0,028	0,035	0,039	-0,055	0,030	-0,037
MOTCOMP_1	0,188	0,021	0,234	0,789	0,023	0,108	0,186	-0,012	-0,028	-0,105
MOTCOMP_2	0,168	0,053	0,110	0,867	0,085	0,046	0,064	0,012	-0,066	0,101
MOTCOMP_3	0,190	0,111	0,264	0,729	-0,018	0,193	0,174	0,037	-0,013	-0,019
MOTCOMP_4	0,052	0,064	-0,063	0,716	0,161	0,211	-0,038	0,073	0,143	0,151
OPOCOMP_1	0,161	0,320	0,640	0,129	0,229	0,076	0,034	-0,057	0,209	0,227
OPOCOMP_2	0,176	0,370	0,595	0,023	0,287	0,051	0,047	-0,034	0,145	0,310
OPOCOMP_3	0,112	0,322	0,588	0,003	0,267	0,048	0,028	-0,004	0,014	0,342
COMPCONH_1	0,181	0,115	0,770	0,112	0,071	0,059	0,061	0,155	0,021	-0,164
COMPCONH_2	0,084	0,087	0,829	0,183	0,049	0,080	0,087	0,038	-0,067	-0,043
COMPCONH_3	0,228	0,115	0,510	0,345	0,000	0,342	0,082	0,180	-0,028	-0,149
FATINTCA_1	0,081	0,110	0,090	0,249	-0,167	0,543	0,133	0,366	0,038	0,090
FATINTCA_2	0,142	0,056	0,118	0,066	-0,121	0,470	0,324	0,315	0,133	0,296
FATINTCA_3	0,124	0,082	0,007	0,081	-0,021	0,118	0,286	0,029	-0,010	0,772
FATINTCA_4	0,058	-0,017	0,038	0,121	-0,027	0,684	0,283	0,122	0,018	0,054
FATINTCA_5	0,023	0,075	0,062	0,081	0,147	0,817	0,102	-0,176	-0,056	0,063
FATINTCA_6	0,134	0,116	0,088	0,131	0,135	0,759	0,115	-0,068	-0,002	-0,078
FATEXTCA_1	-0,006	0,084	0,151	0,055	0,221	0,304	0,677	-0,115	-0,171	0,092
FATEXTCA_2	0,012	0,105	0,040	0,008	0,082	0,157	0,827	-0,072	-0,103	0,110
FATEXTCA_3	0,008	-0,037	0,121	0,186	0,036	0,422	0,603	0,171	0,033	0,070
FATEXTCA_4	-0,036	0,082	-0,025	0,292	0,102	0,116	0,642	0,300	0,224	0,056
CAAQUIS_1	0,108	0,388	0,155	0,118	0,703	0,047	0,181	0,061	0,139	-0,049
CAAQUIS_2	0,127	0,407	0,163	0,047	0,785	0,047	0,152	0,079	0,005	-0,021
CAAQUIS_3	0,063	0,396	0,166	0,124	0,748	0,043	0,088	0,019	0,063	0,065
CAASSIM_1	0,107	0,579	0,251	0,132	0,457	0,105	0,010	0,349	-0,065	0,053
CAASSIM_2	0,228	0,417	0,182	0,079	0,483	0,104	-0,006	0,508	-0,157	-0,030
CAASSIM_3	0,254	0,528	0,186	0,096	0,328	-0,033	0,134	0,435	-0,116	-0,033
CAASSIM_4	0,163	0,440	0,148	0,028	0,358	-0,029	0,078	0,558	0,117	0,073
CATRANS_1	0,157	0,851	0,195	0,090	0,108	0,051	-0,004	0,025	0,059	-0,029
CATRANS_2	0,149	0,870	0,200	0,146	0,061	-0,011	-0,027	-0,039	0,045	0,001
CATRANS_3	0,130	0,890	0,116	0,099	0,048	-0,089	0,071	-0,043	0,030	0,072
CATRANS_4	0,187	0,861	0,114	0,117	0,096	0,026	0,010	-0,044	0,037	0,047
CAAPLIC_1	0,126	0,652	-0,063	-0,043	0,261	0,142	0,091	0,253	0,055	0,031
CAAPLIC_2	0,190	0,749	0,058	-0,110	0,289	0,164	0,058	0,113	-0,016	0,063
CAAPLIC_3	0,224	0,726	0,077	-0,097	0,276	0,156	0,086	0,151	0,041	0,059

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que, apesar de todos os itens apresentarem cargas fatoriais válidas, ou seja superior a 0,4, alguns itens não carregaram junto com os demais no mesmo fator. O item 3 da variável latente “Aquisição de Conhecimento” apresentou maior carga fatorial no fator 9, muito embora tenha apresentado uma carga fatorial aceitável (0,548) no fator 1, juntamente com os outros dois itens da escala de medição. O mesmo aconteceu com os itens 2 e 4 da variável latente “Capacidade Absortiva – Assimilação”. Tais itens apresentaram uma carga fatorial mais alta no fator 8. No entanto, apresentaram cargas fatoriais válidas no fator 2, juntamente com os outros dois itens da escala de medição.

Já o item 3, referente ao nível de escolaridade da variável latente “Fatores Internos”, além de apresentar uma carga fatorial válida em um fator distinto dos demais itens, não teve a sua carga fatorial no fator dos demais itens validada (0,118).

Para analisar a confiabilidade das escalas de medição das variáveis latentes do modelo teórico proposto utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, definido por Hair et al (2009, p.100) como sendo uma “medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade.”

Os resultados obtidos podem ser observados na tabela 11, a seguir:

Tabela 11 – Alfa de Cronbach

VARIÁVEL LATENTE	ALFA DE CRONBACH	NÚMERO DE ITENS
AQSCONH	0,887	3
VPERBEN	0,879	4
VPERUTI	0,961	5
MOTCOMP	0,869	4
OPOCOMP	0,843	3
COMPCONH	0,795	3
FATINTCA	0,764	6
FATEXTCA	0,787	4
CAAQUIS	0,907	3
CAASSIM	0,886	4
CATRANS	0,948	4
CAAPLIC	0,915	3

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se na tabela 11 que o Alfa de Cronbach de todas as variáveis latentes do modelo possuem um valor acima de 0,7, certificando dessa forma a confiabilidade das escalas de medição utilizadas nesta pesquisa.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para testar as hipóteses propostas no modelo teórico, foram realizadas regressões lineares múltiplas utilizando-se o software estatístico IBM SPSS. A hipótese H1 previu uma relação direta entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido. As hipóteses H1a - H1j previram a moderação das variáveis: explicitude do conhecimento, tacitude do conhecimento, valor percebido oriundo dos benefícios do conhecimento, valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento, valor percebido oriundo da exclusividade do conhecimento, valor percebido do conhecimento oriundo de um mentor, valor percebido do conhecimento oriundo da experiência de vida, valor percebido do conhecimento oriundo do C-ApA-IM, motivação em compartilhar e oportunidade para compartilhar, na relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido.

Tais hipóteses foram testadas no modelo 1 em doze passos. No passo 1, todas as variáveis de controle (Permanência na OM para a qual foi designado logo após o C-ApA-IM, Tempo que trabalha na sua atual OM, Tabela Mestra de Força de Trabalho da OM que trabalha atualmente, OM que trabalha atualmente fica na sede – RJ – e sexo) foram inseridas no modelo. Posteriormente, no passo 2, foi acrescida a variável preditora (aquisição de conhecimento) e, nos passos 3 a 12, cada variável moderadora foi inserida individualmente juntamente com as variáveis de controle e a variável preditora. Ressalta-se que todas as moderações dessa pesquisa foram rodadas na macro PROCESS do SPSS, desenvolvida por Andrew Hayes. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 12.

O passo 2 mostrou que há uma relação direta e positiva entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o seu engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no CIANB ao longo do curso ($\beta = 0,2657$, $p < 0,01$), ou seja, o aprendizado do OA no C-ApA-IM é um previsor do seu engajamento para compartilhar esse conhecimento. Desse modo, observou-se que a hipótese H1 do modelo teórico proposto nesse trabalho foi confirmada.

Os passos 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 mostraram que não houve um efeito moderador significativo das variáveis “explicitude do conhecimento” (passo 3), “tacitude do conhecimento” (passo 4), “valor percebido oriundo dos benefícios do conhecimento” (passo 5), “valor percebido oriundo da exclusividade do conhecimento” (passo 7), “valor percebido do conhecimento oriundo de um mentor” (passo 8), “valor percebido do conhecimento oriundo da experiência de vida” (passo 9), “valor percebido do conhecimento oriundo do C-ApA-IM” (passo 10), “motivação em compartilhar” (passo 11) e “oportunidade para compartilhar” (passo

12) na relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido. Portanto, as hipóteses H1a, H1b, H1c, H1e, H1f, H1g, H1h, H1i e H1j não puderam ser confirmadas.

Vale ressaltar, que o passo 6 mostrou que houve um efeito moderador marginalmente significativo da variável “valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento” na relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido ($\beta = 0,0774$, $p = 0,075$).

Tabela 12 – Resumo dos resultados obtidos no modelo 1

VARIÁVEL DEPENDENTE	COMPONH (MODELO 1)											
	PASSO 1	PASSO 2	PASSO 3	PASSO 4	PASSO 5	PASSO 6	PASSO 7	PASSO 8	PASSO 9	PASSO 10	PASSO 11	PASSO 12
VARIÁVEIS DE CONTROLE												
SEXO	-0,1249	-0,1191	0,1604	0,1582	0,1877	0,2050	0,1464	0,2619	0,1740	0,2136	0,2360	0,0183
OM SEDE	-0,0754	-0,0785	-0,0201	-0,0052	-0,0148	0,0068	0,0088	0,0141	-0,0201	-0,0246	-0,0023	0,2416
PERM OM	-0,0139	0,0086	-0,1775	-0,2570	-0,1851	-0,1869	-0,2084	-0,1930	-0,2517	-0,2077	-0,2258	-0,1878
TEMPO OM	-0,0062	-0,0143	-0,0971	-0,1119	-0,0559	-0,0396	-0,0788	-0,0785	-0,0568	-0,0724	-0,0826	-0,0879
TMFT	0,1012	0,0834	-0,0143	0,0085	0,0005	0,0144	0,0285	-0,0087	0,0241	0,0135	-0,0164	0,0030
VARIÁVEL PREDITORA												
AQSCONH	-	0,2657 **	0,1240	0,1959	0,0803	0,0508	0,2643	0,2088	0,2544	0,2054	0,1898	0,0767
VARIÁVEIS MODERADORAS												
CEXPLI*AQSCONH	-	-	-0,0172	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CTACIT*AQSCONH	-	-	-	-0,0033	-	-	-	-	-	-	-	-
VPERBEN*AQSCONH	-	-	-	-	0,0303	-	-	-	-	-	-	-
VPERUTI*AQSCONH	-	-	-	-	-	0,0774	-	-	-	-	-	-
VEXCMP*AQSCONH	-	-	-	-	-	-	-0,0493	-	-	-	-	-
VPORIME*AQSCONH	-	-	-	-	-	-	-	-0,0547	-	-	-	-
VPORIEV*AQSCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0145	-	-	-
VPORICA*AQSCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0148	-	-
MOTCOMP*AQSCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,0060	-
OPOCOMP*AQSCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0020
RESUMO ESTATÍSTICO												
EQUAÇÃO F	0,8751	3,3735										
ΔR ²	0,0210	0,0697										
R ²	0,0210	0,0907	0,0003	0,0000	0,0020	0,0134	0,0064	0,0083	0,0003	0,0006	0,0001	0,0000
R AJUSTADO	-0,0030	0,0638										

* P < 0,05; ** P < 0,01; *** P < 0,001

Fonte: elaborado pela autora

No Quadro 3 é apresentado um resumo das hipóteses propostas, as variáveis envolvidas, os tipos de relação previstos e os resultados encontrados no modelo 1.

Quadro 3 - Resumo das Hipóteses Previstas e dos Resultados Encontrados no Modelo 1

Hipótese	Variável Independente	Variável Dependente	Efeito Previsto	Resultado
H1	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Direto e Positivo	Confirmada
H1a	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x CEXPLI	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1b	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x CTACIT	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1c	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x VPERBEN	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1d	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x VPERUTI	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Marginalmente Confirmada
H1e	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x VEXCMP	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1f	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x VPORIME	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1g	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x VPORIEV	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1h	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x VPORICA	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1i	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x MOTCOMP	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada
H1j	Aquisição de conhecimento pelo OA no C-ApA-IM x OPOCOMP	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Moderador	Não Confirmada

Fonte: elaborado pela autora

Obteve-se como resultado da primeira parte do modelo teórico proposto por essa pesquisa que H1 foi confirmada, ou seja, quanto maior o aprendizado do OA no C-ApA-IM, maior foi o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e que a moderação da variável “valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento” foi marginalmente confirmada, podendo moderar positivamente a relação entre a aquisição de conhecimento e o engajamento para o seu compartilhamento.

A hipótese H2, previu uma relação direta entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM. As hipóteses H2a - H2j previram a moderação das seguintes variáveis: fator interno “capacidade absorptiva individual”, fator interno “base de conhecimento prévio e experiência em gestão”, fator interno “nível de escolaridade da tripulação da OM”, fator interno “presença de *gatekeepers* na OM”, fator interno “estilo de gestão e liderança”, fator interno “comunicação interna”, fator externo “interação com outras OM”, fator externo “interação com Organizações extra-MB”, fator externo “internet e adestramentos” e fator externo “publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências” na relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM.

Tais hipóteses foram testadas no modelo 2 em doze passos. No passo 1, todas as variáveis de controle (Permanência na OM para a qual foi designado logo após o C-ApA-IM, Tempo que trabalha na sua atual OM, Tabela Mestra de Força de Trabalho da OM que trabalha atualmente, OM que trabalha atualmente fica na sede – RJ – e sexo) foram inseridas no modelo.

Posteriormente, no passo 2, foi acrescentada a variável preditora (engajamento para compartilhar o conhecimento) e, nos passos 3 a 12, cada variável moderadora foi inserida individualmente juntamente com as variáveis de controle e a variável preditora. Ressalta-se que todas as moderações dessa pesquisa foram rodadas na macro PROCESS do SPSS, desenvolvida por Andrew Hayes. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 13.

O passo 2 mostrou que houve uma relação direta e positiva entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM ($\beta = 0,3926$, $p < 0,001$), ou seja, o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM foi um previsor da capacidade absorptiva das OM. Desse modo, observa-se que a hipótese H2 do modelo teórico proposto nesse trabalho foi confirmada.

Os passos 3, 4, 6, 8, 9, 10 e 11 mostraram que não houve um efeito moderador significativo das variáveis fator interno “capacidade absorptiva individual” (passo 3), fator interno “base de conhecimento prévio e experiência em gestão” (passo 4), fator interno “presença de *gatekeepers* na OM” (passo 6), fator interno “comunicação interna” (passo 8), fator externo “interação com outras OM” (passo 9), fator externo “interação com Organizações extra-MB” (passo 10) e fator externo “internet e adestramentos” (passo 11) na relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM. Portanto, as hipóteses H2a, H2b, H2d, H2f, H2g, H2h e H2i não puderam ser confirmadas.

Vale ressaltar, que os passos 5 e 7 mostraram que houve um efeito moderador significativo das variáveis fator interno “nível de escolaridade da tripulação da OM” (passo 5 - $\beta = 0,1825$, $P < 0,05$) e fator interno “estilo de gestão e liderança” (passo 7 - $\beta = 0,1810$, $P < 0,05$) na relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM. Portanto, as hipóteses H2c e H2e foram confirmadas.

O passo 12 mostrou que houve um efeito moderador marginalmente significativo da variável fator externo “publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências” na relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo OA no C-ApA-IM e a capacidade absorptiva das OM ($\beta = 0,1237$, $P = 0,0741$).

Tabela 13 – Resumo dos resultados obtidos no modelo 2

VARIÁVEL DEPENDENTE	CAPABS (MODELO 2)											
	PASSO 1	PASSO 2	PASSO 3	PASSO 4	PASSO 5	PASSO 6	PASSO 7	PASSO 8	PASSO 9	PASSO 10	PASSO 11	PASSO 12
VARIÁVEIS DE CONTROLE												
SEXO	-0,0381	0,0109	0,0871	0,0891	0,0556	0,0471	0,0478	0,1164	0,1329	0,1093	0,0482	0,0709
OM SEDE	-0,0923	-0,0627	-0,4159	-0,4450	-0,3531	-0,4311	-0,4070	-0,4370	-0,3875	-0,3864	-0,4046	0,3417
PERM OM	-0,1148	-0,1094	0,0329	0,0391	0,0059	0,0450	-0,0040	0,0284	0,0448	0,0560	0,0235	-0,0189
TEMPO OM	-0,1906	-0,1881	-0,0628	-0,0804	-0,0817	-0,0761	-0,0668	-0,0633	-0,0691	-0,0527	-0,0678	-0,0711
TMFT	0,0598	0,0200	-0,1141	-0,1217	-0,1277	-0,1221	-0,1583	-0,1338	-0,1188	-0,1287	-0,1192	-0,1285
VARIÁVEIS INDEPENDENTES												
COMPCONH	-	0,3926 ***	0,3858	0,3813	0,4120	0,4065	0,3740	0,3621	0,3792	0,3972	0,4063	0,4029
VARIÁVEIS MODERADORAS												
FINTCA_1*COMPCONH	-	-	-0,0008	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINTCA_2*COMPCONH	-	-	-	0,0510	-	-	-	-	-	-	-	-
FINTCA_3*COMPCONH	-	-	-	-	0,1825 *	-	-	-	-	-	-	-
FINTCA_4*COMPCONH	-	-	-	-	-	0,1063	-	-	-	-	-	-
FINTCA_5*COMPCONH	-	-	-	-	-	-	0,181 *	-	-	-	-	-
FINTCA_6*COMPCONH	-	-	-	-	-	-	-	0,0470	-	-	-	-
FEXTCA_1*COMPCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0227	-	-	-
FEXTCA_2*COMPCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0932	-	-
FEXTCA_3*COMPCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1138	-
FEXTCA_4*COMPCONH	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1237
RESUMO ESTATÍSTICO												
EQUAÇÃO F	2,2534	8,6321										
AR2	0,0523	0,1509										
R2	0,1509	0,2033	0,0000	0,0021	0,0219	0,0065	0,0180	0,0012	0,0005	0,0078	0,0059	0,0122
R AJUSTADO	0,0291	0,1797										

* P < 0,05; ** P < 0,01; *** P < 0,001

Fonte: elaborado pela autora

No Quadro 4 é apresentada um resumo das hipóteses propostas, as variáveis envolvidas, os tipos de relação previstos e os resultados encontrados no modelo 2.

Quadro 4 - Resumo das Hipóteses Previstas e dos Resultados Encontrados no Modelo 2

Hipótese	Variável Independente	Variável Dependente	Efeito Previsto	Resultado
H2	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento	Capacidade Absortiva das OM	Direto e Positivo	Confirmada
H2a	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FINTCA_1	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Não Confirmada
H2b	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FINTCA_2	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Não Confirmada
H2c	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FINTCA_3	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Confirmada
H2d	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FINTCA_4	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Não Confirmada
H2e	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FINTCA_5	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Confirmada
H2f	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FINTCA_6	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Não Confirmada
H2g	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FEXTCA_1	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Não Confirmada
H2h	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FEXTCA_2	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Não Confirmada
H2i	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FEXTCA_3	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Não Confirmada
H2j	Engajamento no Compartilhamento do Conhecimento x FEXTCA_4	Capacidade Absortiva das OM	Moderador	Marginalmente Confirmada

Fonte: elaborado pela autora

Obteve-se como resultado da segunda parte do modelo teórico proposto por essa pesquisa que a H2 foi confirmada, ou seja, quanto maior foi o engajamento do ex-OA no

compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM, maior foi o desenvolvimento da CA nas OM, que as moderações das variáveis fator interno “nível de escolaridade da tripulação da OM” e fator interno “estilo de gestão e liderança foram confirmadas e que a moderação da variável fator externo “publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências” foi marginalmente confirmada, moderando positivamente a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA nas OM.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa se propôs a investigar os fatores que podem reforçar o efeito da aprendizagem do OA no C-ApA-IM no seu engajamento para compartilhar esse conhecimento, bem como os fatores que podem potencializar o efeito desse engajamento para compartilhar o conhecimento no desenvolvimento da CA no âmbito da MB, a partir de uma rede de conhecimento em gestão cujo elemento central é o CIANB. Para tanto, foi proposto um modelo teórico e as hipóteses formuladas, a partir de estudos e evidências de pesquisas anteriores, foram testadas empiricamente.

No contexto atual, marcado por um ambiente dinâmico e incerto, o conhecimento pode ser considerado um dos recursos mais valiosos para as organizações (NONAKA e TAKEUCHI 1997). Assim sendo, a capacidade de gerenciar o conhecimento desde a sua criação até a sua aplicação, passando pela sua retenção e transferência, é vital para a sustentabilidade das organizações (ALAVI e LEIDNER, 2001).

De acordo com Lin (2007) duas condições são fundamentais para que haja um ambiente de interação onde ocorram trocas de conhecimentos, habilidades e experiências entre as pessoas. A primeira delas diz respeito a vontade que o indivíduo tem de compartilhar o seu conhecimento e a segunda refere-se a disposição do indivíduo em receber conhecimento de outras pessoas, ou seja, aprender com elas. Nesse sentido, esta pesquisa confirmou empiricamente a relação direta entre o aprendizado (aquisição de conhecimento) de um indivíduo e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento.

A disposição de um indivíduo para compartilhar seu conhecimento é um fator essencial para que a organização se beneficie do conhecimento que possui coletivamente (FORD e STAPLES, 2006). De forma análoga, para que as OM da MB se beneficiem dos conhecimentos construídos e adquiridos no CIANB é preciso que os ex-OA estejam engajados em compartilhar esse conhecimento adquirido no C-ApA-IM nas suas OM.

No modelo teórico proposto, algumas hipóteses foram desenvolvidas acerca de fatores que poderiam reforçar o efeito do aprendizado do OA no C-ApA-IM no seu engajamento para compartilhar os conhecimentos adquiridos (H1a-H1j). Apenas o fator “valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento” teve um efeito marginalmente significativo. Os efeitos dos demais fatores não foram confirmados pelos testes realizados por essa pesquisa.

Sendo assim, para a amostra de 210 ex-OA do C-ApA-IM no CIANB, a relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pôde ser reforçada pelo valor percebido oriundo da utilidade do conhecimento, ou seja, confirmamos que dado um nível de aprendizado, quanto maior for a percepção de valor

proveniente da utilidade do conhecimento adquirido no C-ApA-IM maior será o engajamento do ex-OA para compartilhar esse conhecimento.

Esse resultado está alinhado ao trabalho de Ford e Staples (2006), que aponta que quanto mais relevante e útil for o conhecimento para a realização das tarefas pelo indivíduo no seu trabalho, mais valorizado será esse conhecimento. Outro achado importante daqueles autores é que, embora a literatura da psicologia tenha sugerido uma relação negativa entre o valor do conhecimento e a intenção de compartilhá-lo, os resultados da sua pesquisa mostram que essa relação é positiva. Segundo aqueles autores essa contradição pode ser explicada pelo fato de que compartilhar um conhecimento útil não reduz o seu valor, a sua utilidade. Em vez disso, compartilhar esse conhecimento pode aumentar seu valor para o seu detentor, como por exemplo ganhando a confiança e credibilidade do chefe, colegas e subordinados.

Contrariando o que foi previsto inicialmente, observa-se que a explicitude/tacitude do conhecimento, a singularidade do conhecimento, a fonte de conhecimento, o valor percebido oriundo dos benefícios do conhecimento, a motivação para compartilhar e a oportunidade para compartilhar não são fatores relevantes na relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido. Pode-se buscar explicações para esses resultados na subjetividade dos fatores e também pelo fato desta pesquisa ocorrer em ambiente militar, enquanto as escalas originais foram elaboradas e validadas em um contexto civil.

Outra justificativa possível é que ambientes de trabalho que não são extremamente competitivos valorizam mais o conhecimento útil do que o conhecimento único. Assim, a utilidade é mais importante para os indivíduos do que a singularidade e a fonte do conhecimento (FORD e STAPLES, 2006). Sendo assim, em um ambiente militar, onde existe um plano de carreira bem estruturado e estabilidade, e que portanto não é extremamente competitivo, verifica-se que o conhecimento útil é mais valorizado que o conhecimento singular.

Destaca-se também que, a explicitude/tacitude do conhecimento influencia a facilidade/dificuldade que um indivíduo tem em compartilhar determinado conhecimento adquirido; quanto mais tácito é o conhecimento mais difícil torna-se sua transferência (IPE, 2003; SZULANSKY, 1996). No entanto, essa dificuldade não parece influenciar o engajamento do ex-OA do C-ApA-IM para compartilhar o conhecimento adquirido, de forma que, mesmo que um conhecimento adquirido no C-ApA-IM seja mais difícil de ser transferido, isso não interfere na relação entre o aprendizado do OA e o seu engajamento em compartilhar o conhecimento por ele adquirido.

Com relação a irrelevância dos fatores motivação e oportunidade para compartilhar conhecimento na relação entre o aprendizado do OA no C-ApA-IM e o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido, uma possível explicação é a tendência que os respondentes têm de dar respostas que consideram mais aceitáveis no seu ambiente de trabalho.

A capacidade que uma organização tem de compartilhar o conhecimento é um dos fatores para o desenvolvimento da sua capacidade de absorção (LANE, KOKA E PATHAK, 2006). Daghfous (2004) afirma que o desenvolvimento da capacidade de absorção requer uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, a hipótese 2 desta pesquisa (H2: quanto maior o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido pelo ao no C-ApA-IM, maior será a CA das OM) confirma empiricamente a relação direta entre o engajamento dos alunos no compartilhamento do conhecimento e a CA. Assim sendo, dada a relação significativa observada entre o engajamento para compartilhar o conhecimento por parte dos eaoOA nas suas OM de destino e a CA dessas OM percebida pelos alunos, entende-se que fomentar o engajamento no compartilhamento dos conhecimentos pode ser um caminho importante para a MB conseguir reforçar sua CA.

No modelo teórico proposto, hipóteses foram desenvolvidas acerca de fatores que poderiam reforçar o efeito do engajamento no compartilhamento dos conhecimentos adquiridos no C-ApA-IM pelos ex-OA e o desenvolvimento da CA nas OM (H2a - H2j). Apenas o fator interno “nível de escolaridade da tripulação da OM” e o fator interno “estilo de gestão e liderança” tiveram um efeito significativo, enquanto o fator externo “publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências” teve um efeito marginalmente significativo. Os efeitos dos demais fatores não foram confirmados pelos testes realizados por essa pesquisa.

Sendo assim, pode-se afirmar que dado um nível de engajamento dos ex-OA para o compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM, quanto maior for o nível de escolaridade da tripulação da OM, maior será o desenvolvimento da CA das OM e dado um nível de engajamento dos ex-OA para o compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM, quanto melhor for o estilo de gestão e liderança na OM, maior será o desenvolvimento da CA das OM.

Além disso, a relação entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA nas OM, pode ser reforçada também pela variável fator externo “publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências”, ou seja, dado um nível de engajamento dos ex-OA para o compartilhamento do conhecimento adquirido no C-ApA-IM, quanto mais acesso a tripulação da OM tiver acesso a

publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências maior será o desenvolvimento da CA da OM.

Contrariando o que foi previsto, observa-se que os fatores internos capacidade absorptiva individual, base de conhecimento prévio e experiência em gestão, presença de *gatekeepers* e comunicação interna e os fatores externos interação com outras OM, interação com Organizações extra-MB e Internet e adestramento não são fatores relevantes na relação entre o engajamento do ex-OA para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e o desenvolvimento da CA nas OM. Assim como nos resultados obtidos na primeira parte do modelo proposto, pode-se buscar explicações para esses resultados na subjetividade dos fatores e também pelo fato desta pesquisa ocorrer em ambiente militar enquanto as escalas originais foram elaboradas e validadas em um contexto civil.

Outra justificativa possível é que cada OM tem as suas peculiaridades em relação a composição da sua tripulação, a missão, a posição hierárquica no organograma da MB. Estas e outras especificidades podem trazer outros fatores internos e externos mais relevantes para a relação entre o engajamento do ex-OA para compartilhar o conhecimento adquirido no C-ApA-IM e o desenvolvimento da CA nas OM que aqueles fatores propostos por essa pesquisa.

Diante do exposto, pode-se concluir que os resultados encontrados, embora não tenham sido suficientes para esgotar o assunto, contribuíram para a compreensão da relação entre o aprendizado do indivíduo, o seu engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da CA nas organizações.

6 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A presente pesquisa melhora a compreensão da relação entre o aprendizado do indivíduo, o seu engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da CA nas organizações. Dentre suas contribuições teóricas, pode-se destacar a investigação do engajamento para compartilhar o conhecimento e desenvolvimento da CA em organizações públicas, através de um estudo exclusivamente quantitativo, com testagem do modelo teórico proposto em uma amostra composta por ex-OA do C-ApA-IM, militares da MB.

A confirmação da relação positiva entre o aprendizado do indivíduo e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento e da relação positiva entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA nas organizações corrobora com os resultados de pesquisas anteriores, tais como a de Matzler e Mueller (2011) e a de Lane, Koka e Puthak (2006). Faz sentido pensar no aprendizado do indivíduo no trabalho como um fator relevante para o seu engajamento para compartilhar o conhecimento nas organizações, principalmente quando o conhecimento é considerado útil pelo seu detentor. Da mesma forma, percebe-se que o engajamento para compartilhar o conhecimento é um fator impulsionador do desenvolvimento da CA nas organizações.

A não confirmação de quase todas as moderações também traz contribuições teóricas, visto que mostra a necessidade de se buscar aportes teóricos que tragam outros fatores que possam influenciar de forma relevante as relações entre o aprendizado do indivíduo e o seu engajamento para compartilhar esse conhecimento e entre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA nas organizações públicas e militares.

Cabe destacar que este estudo avança na pesquisa do desenvolvimento da CA em organizações públicas, contribuindo para a compreensão teórica de como o aprendizado do indivíduo, a transferência interna de conhecimento pelo gestor e o desenvolvimento da capacidade absorptiva se relacionam e podem trazer benefícios para uma organização pública. Em que pese haver diversas pesquisas sobre a importância do desenvolvimento da capacidade absorptiva para as empresas, poucos estudos abordam esse constructo sob a ótica da organização pública.

Em termos práticos, o estudo tem implicações importantes para os gestores e para as OM da MB. Podemos citar o protagonismo e a impotência dos ex-OA do C-ApA-IM como multiplicadores do conhecimento adquirido no CIANB. O aprendizado de conhecimentos novos vindos de fontes diversas, tais como professores da IES e instrutores militares da ativa e da reserva, além da troca de experiências entre os OA durante o curso, faz com que o

engajamento desse ex-OA para compartilhar esse conhecimento construído e adquirido no CIANB seja um elemento relevante para que, através da transmissão desses conhecimentos para as demais OM da MB, ocorra o desenvolvimento da CA nas organizações.

Outra contribuição importante são os fatores observados que podem potencializar o engajamento do ex-OA para compartilhar o conhecimento adquirido no CIANB e o desenvolvimento da CA nas OM. Tendo em vista que o valor percebido do conhecimento oriundo da sua utilidade é um desses fatores, a conscientização do OA acerca da utilidade prática dos conhecimentos adquiridos no C-ApA-IM e da importância de sua transferência para a melhoria da gestão da OM pode incentivar o seu engajamento em compartilhar conhecimento.

Destaca-se também a colaboração desse estudo na compreensão de que as OM que possuem um estilo de gestão e liderança que favorecem o engajamento para compartilhar o conhecimento e que incentivam a participação da sua tripulação em palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências, propiciam o desenvolvimento da sua CA, trazendo benefícios para a organização.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a presente pesquisa tenha trazido informações relevantes a respeito da relação entre o aprendizado do indivíduo, o seu engajamento em compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da CA nas organizações, seus resultados apresentaram algumas limitações.

Primeiramente, podemos citar que a pesquisa foi realizada totalmente de forma quantitativa por meio de um questionário com perguntas fechadas aplicado aos ex-OA do C-ApA-IM. Destaca-se que os constructos utilizados foram de natureza subjetiva que dependeram da percepção e da interpretação do indivíduo, tais como motivação para compartilhar conhecimento, valor percebido, natureza do conhecimento, entre outros. Assim sendo, uma parcela do questionário pode ter sido comprometida, uma vez que os indivíduos podem não ter respondido adequadamente, de forma objetiva, determinadas questões de cunho subjetivo.

Outro ponto é que a pesquisa se desenvolveu no ambiente de trabalho. Em casos como este, os respondentes tendem a dar a resposta que consideram mais aceitável para não se expor no trabalho. Por mais que a pesquisa tenha sido totalmente anônima, os respondentes podem ter ficado receosos de que, de alguma forma, eles pudessem ser identificados e prejudicados, caso as suas respostas não estivessem de acordo com aquilo que a organização esperava.

Outra limitação é a natureza transversal do estudo, que não permite um teste verdadeiro de causalidade. Dessa forma, apesar de estarmos assumindo que o aprendizado do OA no C-ApA-IM contribui para aumentar o engajamento para compartilhar esse conhecimento e que esse engajamento no compartilhamento, por sua vez, aumenta o desenvolvimento da CA nas OM, não podemos confirmar tais relações causais. Há, assim, a necessidade de outros estudos longitudinais que possam explicar melhor a dinâmica da relação entre o aprendizado, o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento na CA.

Conseiderando-se que a amostra dessa pesquisa foi formada integralmente por militares da MB, nos postos de Primeiro Tenente, Capitão-Tenente e Capitão de Corveta Intendentes, sugere-se, também, a realização de outros estudos complementares, uma vez que amostra usada neste estudo pode limitar a generalização dos resultados encontrados para outros cursos dentro da MB, para as demais Forças Armadas e para o contexto civil.

Ademais, esta pesquisa examinou os constructos como um todo, sem avaliar o impacto das dimensões que os compõem. Aprofundar o estudo das relações entre os constructos através de uma abordagem multidimensional pode trazer novas contribuições para o tema. Por exemplo, a relação entre o aprendizado, o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da CA poderia ser estudada em outras dimensões, tais como a cultura organizacional, o estilo de liderança e as competências necessárias aos indivíduos, podendo ampliar os resultados obtidos nessa pesquisa.

Cabe ressaltar que, apesar das limitações elencadas, o presente estudo contribui para a pesquisa sobre o engajamento para compartilhar o conhecimento e o desenvolvimento da CA, acrescentando novas variáveis e sugerindo novas relações. Apesar de tais limitações, certamente é possível destacar as contribuições teóricas e práticas geradas e mencionadas anteriormente.

6.3 PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se que pesquisas futuras utilizem uma diversidade maior de metodologias para explorar as relações que envolvem o aprendizado, o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da CA, tendo em vista que o presente estudo abordou o tema a partir de uma metodologia unicamente quantitativa. Os próximos estudos poderiam buscar analisar essas relações sob a ótica tanto da metodologia quantitativa, quanto da qualitativa, que podem se complementar de modo a trazer uma visão mais ampla sobre o tema.

Pesquisas futuras podem, também, buscar diversificar a amostra no que diz respeito a distribuição dos respondentes em outras Organizações Públicas, civis e militares, além da MB. Pode-se buscar também respondentes de outros cursos dentro da própria MB, ampliando o escopo para além do C-ApA-IM e para além dos conhecimentos relacionados à gestão. A diversificação da amostra pode contribuir para uma maior generalização dos resultados.

Outra sugestão é que os próximos estudos relativos ao tema façam uma análise longitudinal, em que os dados sejam coletados em momentos diferentes, a fim de compreender a dinâmica das relações propostas no modelo teórico ao longo do tempo.

Sugere-se que outras variáveis sejam estudadas a partir dos constructos aprendizagem no trabalho, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento da CA nas Organizações Públicas, tais como, cultura organizacional, clima organizacional, estilo de liderança, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, recompensas e reconhecimento no trabalho, visto que podem impactar direta ou indiretamente os constructos aprendizagem no trabalho, compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento da Capacidade Absortiva na Organizações Públicas, bem como a relação entre eles. Novas relações de moderação também devem ser propostas a fim de enriquecer o entendimento sobre o tema.

Tendo em vista que essa pesquisa focou na visão dos ex-OA, como agentes principais para o compartilhamento de conhecimento e, por conseguinte, no desenvolvimento da CA nas OM, sugere-se que estudos futuros busquem capturar a visão de outros atores envolvidos nesse processo, tais como seus chefes imediatos, seus subordinados, seus instrutores e, até mesmo as DE, a fim de se ter uma visão mais holística do tema.

Por fim, espera-se que o modelo teórico proposto por esse pesquisa possa incentivar outros pesquisadores a aprofundarem os estudos sobre a dinâmica da relação entre o aprendizado, o engajamento para compartilhar o conhecimento adquirido e o desenvolvimento da CA, bem como a avançarem nas pesquisas sobre as possíveis vantagens do desenvolvimento da CA na Administração Pública, ainda que a investigação das vantagens do desenvolvimento da CA no contexto das Organizações Públicas seja limitada (HARVEY et al., 2010).

REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n.1, p. 170-191, jan/abr. 2009.
- ANDREWS, K. M.; DELAHAYE, B. L. Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 797-810, set. 2000.
- AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. Knowledge complexity and firm performance: evidence from the European SMEs. **Journal of Knowledge Management**, 2021.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2011.
- BASTOS, A. L. A. **O efeito do compartilhamento de conhecimentos sobre o desempenho de entrega dos fornecedores em cadeias de suprimentos**. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 2012.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business horizons**, v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014.
- BOYNE, George A. Public and private management: what's the difference? **Journal of management studies**, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
- _____. Estado-Maior da Armada. EMA-300. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília. 2020.
- _____. **Portaria nº 288/EMA**, de 12 de dezembro de 2017.
- BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public administration review**, v. 67, n. 4, p. 702-717, 2007.
- CALVOSA, M.; FRANCO, I. Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes. **XLVI EnANPAD-Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2022.
- CARTA DE SERVIÇOS DO CIANB**. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/00570381702dc2e98d8c7>. Acesso em: 2 ago. 2022.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, mar. 1990.

CREECH, H; WILLARD, T. **Strategic intentions: managing knowledge networks for sustainable development**. Winnipeg: IISD – International Institute for Sustainable Development, 2001.

DAGHFOUS, A. Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices: Quarterly Journal. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, n. 2, p. 21-27, 2004.

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**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p.1105-1121, out/nov. 2000.

EMPSON, L. Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. **Human Relations**, v.54, n.7, p.839-862. jul. 2001.

FAN, S. X. et al. **The benefits of being understood**: The role of ethnic identity confirmation in knowledge acquisition by expatriates. *Human Resource Management*, v. 57, p. 327-339, jan/fev. 2018.

FLATTEN, T. C. et. al. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, p. 98-116, abr. 2011.

FRASSON, I. Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

FORD, D. P.; STAPLES, S. D. Perceived value of knowledge: the potential informer's perception. **Knowledge management research & practice**, v. 4, n. 1, p. 3-16, 2006.

GARVIN, D. A. "Building a Learning Organization," **Harvard Business Review**, p.78-91, 1993.

HAIR, J. 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**, v. 12, p. 77-97, 2010.

HAWKINS, M. A.; REZAZADE M., M. H. Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. *Management Decision*, v. 50, n. 10, p. 1800-1815, nov. 2012.

HUBER, G. Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior. **Management Science**, v. 28, n. 2, p.138-155, fev. 1982.

IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337–359, dez. 2003.

JACOMOSSO, R. R.; FELDMANN, P. R. Boas práticas de gestão e capacidade absorptiva: impactos na produtividade da firma. **Revista de Administração Contemporânea**, v.24, n.5, p.432-447, set/out. 2020.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

KOGUT, B. e ZANDER, U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, ago. 1992.

KRACIK, M. S.; FLORES, H. A.; FRANZONI, A. M. B. Capacidade absorptiva na administração pública. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, v. 1, n. 1, ago. 2018.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANE, P.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, mai. 1998.

LASTRES, H. et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em perspectiva**, v. 16, p. 60-66, 2002.

LIN, HF. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of information science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

MATZLER, K.; MUELLER, J. Antecedents of knowledge sharing—Examining the influence of learning and performance orientation. **Journal of Economic Psychology**, v. 32, n. 3, p. 317-329, 2011.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 283-299, mai/jun. 2020.

MURRAY, K. et al. Absorptive capacity as a guiding concept for effective public sector management and conservation of freshwater ecosystems. **Environmental Management**, v. 47, n. 5, p. 917-925, 2011.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, abr. 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, fev. 1994.

PALMER, I. e DUNFORD, R. The diffusion of managerial innovations: a comparison of Australian public and private sector take-up rates of new organizational practices. **International Public Management Journal**, v. 4, n. 1, p. 49-64, 2001.

PIENING, E. P. Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. **Public management review**, v. 15, n. 2, p. 209-245, 2013.

PRODANOV, C. C. e FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROMER, P. M.; KURTZMAN, J. The knowledge economy. In: **Handbook on Knowledge Management 1**. Springer, Berlin, Heidelberg, p. 73-87, 2004.

SCHULTZ, M. The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 661-681, 2001.

STIEHM, J. H. **US Army War College: Military education in a democracy**. Temple University Press, 2002.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

TOMAÉL, M. I. Redes de Conhecimento. **DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação**, v. 9, n. 2, abr. 2008.

VAN DEN BOSCH, F.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, out. 1999.

VINCE, R.; SUTCLIFFE, K.; OLIVERA, F. Organizational learning: new directions. **British Journal of Management**, v. 13, n. S2, p. S1-S6, 2002.

VINDING, A. L. Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 15, n. 4-5, p. 507-517, jun/jul. 2006.

VON HIPPEL, E. "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. **Management Science**, v. 40, n. 4, p. 429-430, abr. 1994.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WEISS, L. Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service. **Organization Development Journal**, v. 17, n. 4, p. 61-70, 1999.

WITTHINRICH, B. P. **Capacidade de absorção: um estudo em incubadoras e empresas incubadas do setor de *software* do estado de Santa Catarina**. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 243, 2018.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, abr. 2002.

Q7 - Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam às suas intenções de compartilhamento de conhecimento com os indivíduos da sua OM.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
Pretendo compartilhar conhecimento com o pessoal da minha OM com mais frequência no futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vou tentar compartilhar conhecimento com o pessoal da minha OM.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sempre me esforçarei para compartilhar conhecimento com o pessoal da minha OM.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pretendo compartilhar conhecimento com os indivíduos da minha OM que perguntarem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q8 - Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam as oportunidades para compartilhar conhecimento na sua OM.

	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Sempre
Tenho oportunidades eventuais para compartilhar, ao longo do dia, conhecimentos em gestão com o pessoal da OM.	☐	☐	☐	☐	☐
Minha rotina de trabalho prevê oportunidades de transferência de conhecimento em gestão com o pessoal da OM.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho tempo suficiente para compartilhar conhecimentos em gestão com o pessoal da OM.	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 - Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam ao seu comportamento de compartilhamento de conhecimento na sua OM.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Dedico parte do meu tempo a compartilhar meus conhecimentos em gestão com o pessoal da minha Seção/Departamento.	☐	☐	☐	☐	☐
Compartilho ativamente meus conhecimentos em gestão com o pessoal de outras Seções/Departamento.	☐	☐	☐	☐	☐
Envolver-me em discussões com o pessoal da minha Seção/Departamento sobre vários temas sobre a gestão da OM, sem me restringir a temas específicos.	☐	☐	☐	☐	☐

Q10 - Indique a importância de cada fator interno para a capacidade de absorção de conhecimento em gestão para a sua OM.

	Irrelevante	Pouco Relevante	Moderadamente Relevante	Relevante	Muito Relevante
Capacidade de cada indivíduo absorver conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐
Base de conhecimento prévio e experiência em gestão.	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de escolaridade.	☐	☐	☐	☐	☐
Presença de indivíduos que facilitam o fluxo de informações no âmbito da OM.	☐	☐	☐	☐	☐
Estilo de gestão e liderança.	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicação Interna.	☐	☐	☐	☐	☐

Q13 - Avalie em que medida as seguintes afirmações se ajustam à estrutura de comunicação de sua OM.

[illegible]

Q14 - Especifique em que medida as seguintes afirmações se ajustam ao processamento de conhecimento na sua OM.

[illegible]

Q15 - Especifique em que medida as seguintes declarações se adequam à aplicação de novos conhecimentos em gestão na sua OM.

	Nunca	Muito Raramente	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito Frequentemente	Sempre
A OM apoia o desenvolvimento de projetos piloto em gestão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A OM reconsidera regularmente os seus processos e os adapta de acordo com os novos conhecimentos em gestão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A OM tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz com a adoção de novos conhecimentos em gestão.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q16 – Em que ano você cursou o C-ApA-IM?

Q17 - Você permanece na OM para a qual foi designado após o C-ApA-IM?

- Sim ☐
- Não ☐

Q18 - Há quanto tempo você trabalha na sua atual OM?

- Menos de 1 ano ☐
- De 1 a 2 anos ☐
- De 3 a 4 anos ☐
- De 5 a 6 anos ☐
- 7 anos ou mais ☐

Q19 - Qual é o efetivo da Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) da sua atual OM?

- Menos que 50 indivíduos ☐
- De 50 a 100 indivíduos ☐
- De 100 a 200 indivíduos ☐
- Mais que 200 indivíduos ☐

Q20 - A sua atual OM fica na sede?

- Sim ☐
- Não ☐

Q21 - Qual(is) função(ões) você exerce na sua OM atualmente?

Q22 - Quantas pessoas (civis e militares) trabalham no seu Departamento/Divisão/Seção?

Q23 – Qual é o seu sexo?

- Feminino ☐
- Masculino ☐

APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição

CONSTRUCTO	PERGUNTA ORIGINAL	PERGUNTA ADAPTADA PARA REALIDADE DA MB	AUTOR/BASE TEÓRICA
Aquisição de conhecimento - AQSCONH	We asked expatriates to evaluate how much information they had gained from their Chinese colleague in relation to these categories (1 = none ... 6 = very much)	Quanto conhecimento você obteve no C-ApA em relação as seguintes categorias: (1 - nenhum; 2 - muito pouco; 3 - pouco; 4 - razoável; 5 - suficiente; 6 - muito)	A escala que será utilizada para a medição da aquisição de conhecimento é baseada no trabalho realizado por Fan et.al. (2018) . Essa escala foi construída e testada levando-se em consideração três tipos de categorias de aquisição de conhecimento que expatriados podem adquirir de funcionários locais: (1) relacionado à tarefa, (2) relacionado à organização local e (3) conhecimento profissional A pesquisa foi realizada com uma amostra de 128 diádes expatriados-funcionários locais que trabalham na China.
	task-related	Aquisição de conhecimento relacionado às atividades de gestão que você tem desempenhando na sua OM.	
	local organization-related	Aquisição de conhecimento em gestão relacionado à MB.	
	professional knowledge	Aquisição de conhecimento profissional relacionados a gestão.	
Natureza do conhecimento - explícito ou tácito - CONHEXPLI/CONHTACIT	Frequência na qual o cliente utiliza-se de conhecimentos explícitos para repassar um novo procedimento do processo produtivo. (1 - nunca; 2 - raramente; 3 - eventualmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente)	Com que frequência você utiliza conhecimentos explícitos para repassar um novo procedimento ou um novo processo de gestão na sua OM. (1 - nunca; 2 - raramente; 3 - eventualmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente)	A escala que será utilizada para a medição da explicitidade do conhecimento compartilhado é baseada no trabalho de Bastos (2012) . Na montagem da escala Bastos (2012) basearam-se nos seguintes autores: Ipe (2003), Zander e Kogut (1995), Szulansky (1996) e Simonin (1999), que afirmam que quanto mais tácito o conhecimento, mais difícil de ser transferido. O questionário tinha como objetivo para identificar, junto a fornecedores de processos industriais, as características das relações de compartilhamento de conhecimentos estabelecidas com os clientes. O questionário foi aplicado a um grupo de 172 fornecedores de pequeno porte, distribuídas entre 111 do setor têxtil e 61 do setor metal-mecânico. Os respondentes foram pessoas ocupantes de funções diretamente relacionadas com os processos produtivos e ligadas a posições de liderança (sócio/diretor ou gerente, supervisor ou encarregado de produção).
		Com que frequência você utiliza conhecimentos tácitos para repassar um novo procedimento ou um novo processo de gestão na sua OM. (1 - nunca; 2 - raramente; 3 - eventualmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente)	

APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição (continuação)

CONSTRUCTO	PERGUNTA ORIGINAL	PERGUNTA ADAPTADA PARA REALIDADE DA MB	AUTOR/BASE TEÓRICA
Natureza do conhecimento - valor percebido do conhecimento - BENEFÍCIOS - VPERBEN	Benefits dimension (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam aos benefícios que o conhecimento em gestão que você possui te traz na sua OM. (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	A escala a ser utilizada para a medição do valor percebido do conhecimento foi desenvolvida, testada e validada no trabalho de Ford e Staples (2006) . A escala baseia-se em três principais dimensões: utilidade (ou seja, relevância), benefícios de possuidor do conhecimento e fonte do conhecimento. A amostra utilizada neste estudo foi composta por 237 empregados trabalhadores do conhecimento que trabalham na América do Norte. Os participantes tiveram acesso a um questionário online, que fez parte de um estudo maior sobre compartilhamento de conhecimento. O questionário continha a escala do valor percebido do conhecimento proposta e uma medida para as intenções de compartilhar conhecimento.
	This knowledge gives me a competitive advantage in my field	Este conhecimento me dá uma vantagem competitiva na minha área	
	This knowledge gives me power	Este conhecimento me dá poder	
	This knowledge makes me more valued by my co-workers and manager	Esse conhecimento me faz mais valorizado pelos meus colegas de trabalho e chefes	
	This knowledge gives me job security	Esse conhecimento me dá segurança no trabalho	
Natureza do conhecimento - valor percebido do conhecimento - UTILIDADE - VPERUTI	Usefulness dimension (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam a utilidade na sua OM do conhecimento em gestão que você obteve no C-ApA . (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	
	This knowledge helps me meet my project objectives	Esse conhecimento me ajuda a atingir os objetivos do meu trabalho	
	This knowledge helps me to meet the challenges of my job	Esse conhecimento me ajuda a enfrentar os desafios do meu trabalho	
	This knowledge helps me work more efficiently	Esse conhecimento me ajuda a trabalhar com mais eficiência	
	This knowledge makes me better at what I do	Esse conhecimento me torna melhor no que faço	
	This knowledge tends to be helpful for me in my job	Este conhecimento tende a ser útil para mim no meu trabalho	

APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição (continuação)

CONSTRUCTO	PERGUNTA ORIGINAL	PERGUNTA ADAPTADA PARA REALIDADE DA MB	AUTOR/BASE TEÓRICA
Natureza do conhecimento - valor percebido do conhecimento - EXCLUSIVIDADE - VPEREXC	Uniqueness dimension (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam a exclusividade do conhecimento em gestão que você possui. (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	A escala a ser utilizada para a medição do valor percebido do conhecimento foi desenvolvida, testada e validada no trabalho de Ford e Staples (2006) . A escala baseia-se em três principais dimensões: utilidade (ou seja, relevância), benefícios de possuidor do conhecimento e fonte do conhecimento. A amostra utilizada neste estudo foi composta por 237 empregados trabalhadores do conhecimento que trabalham na América do Norte. Os participantes tiveram acesso a um questionário online, que fez parte de um estudo maior sobre compartilhamento de conhecimento. O questionário continha a escala do valor percebido do conhecimento proposta e uma medida para as intenções de compartilhar conhecimento.
	I am the only one who knows this knowledge	Eu sou o único que possui esse conhecimento na minha OM	
	Many people have this knowledge	Muitas pessoas têm esse conhecimento na minha OM	
	No one else has this type of knowledge	Ninguém mais tem esse tipo de conhecimento na minha OM	
Natureza do conhecimento - valor percebido do conhecimento - ORIGEM - VPERORI	Source dimension (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam a origem do conhecimento em gestão que você possui. (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	
	A mentor or someone important to me gave me this knowledge	Um mentor ou alguém importante para mim me passou esse conhecimento	
	This knowledge is based on my life experiences	Este conhecimento é baseado em minhas experiências de vida	
	This knowledge was learned in the 'school of hard knocks'	Este conhecimento foi aprendido na escola com muito esforços	

APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição (continuação)

CONSTRUCTO	PERGUNTA ORIGINAL	PERGUNTA ADAPTADA PARA REALIDADE DA MB	AUTOR/BASE TEÓRICA
Motivação em compartilhar - MOTCOMP	Knowledge sharing intentions (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam às suas intenções de compartilhamento de conhecimento com o pessoal da sua OM. (1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 - discordo parcialmente; 4 - não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	A escala a ser utilizada para a medição da motivação em compartilhar conhecimento foi desenvolvida, testada e validada no trabalho de Lin (2007) Com base em uma pesquisa com 172 funcionários de 50 grandes organizações em Taiwan Finalmente, uma escala de quatro itens que mede as intenções comportamentais, que avalia a probabilidade de os funcionários compartilharem conhecimento, foi desenvolvida com base em medidas usadas medida usando uma escala de quatro itens adaptada de Taylor e Todd
	I intend to share knowledge with my colleagues more frequently in the future	Pretendo compartilhar conhecimento com meus colegas com mais frequência no futuro.	
	I will try to share knowledge with my colleagues.	Vou tentar compartilhar conhecimento com meus colegas.	
	I will always make an effort to share knowledge with my colleagues.	Sempre me esforçarei para compartilhar conhecimento com meus colegas.	
	I intend to share knowledge with colleagues who ask.	Pretendo compartilhar conhecimento com colegas que perguntarem.	
Oportunidade para compartilhar - OPOCOMP	Opportunity: (1 - nunca; 2 - raramente; 3 -eventualmente; 4- frequentemente ; 5 - muito frequentemente)	Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam as oportunidades para compartilhar conhecimento na sua OM. (1 - nunca; 2 - raramente; 3 -eventualmente; 4- frequentemente ; 5 - muito frequentemente)	A escala que será utilizada para a medição da oportunidade para compartilhar é baseada no trabalho realizado por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) . À luz do papel do contexto na criação de conhecimento (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000), o construto de controle comportamental percebido relacionado a Oportunidade foi medido com a escala de Moreno e Cavazotte (2015), adaptado ao contexto de compartilhamento de conhecimento. O instrumento examina a existência de circunstâncias favoráveis para a aquisição e aplicação do conhecimento no local de trabalho. O modelo foi testado estatisticamente usando técnicas de modelagem de equações estruturais com dados fornecidos por 131 funcionários de atendimento ao cliente de uma grande empresa de telecomunicações.
	I have the opportunity throughout the day to pass on knowledge to my peers.	Tenho oportunidades eventuais para compartilhar, ao longo do dia, conhecimentos em gestão com o pessoal da OM.	
	My work routine allows me to transfer knowledge to my colleagues.	Minha rotina de trabalho prevê oportunidades de transferência de conhecimento em gestão com o pessoal da OM.	
	I have enough time to pass on knowledge to my colleagues.	Tenho tempo suficiente para compartilhar conhecimentos em gestão com o pessoal da OM.	
Compartilhamento de conhecimento - COMCONH	Knowledge Sharing Behavior: 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).	Especifique até que ponto as seguintes declarações se adequam ao seu comportamento de compartilhamento de conhecimento na sua OM. (1 - discordo totalmente; 2 -discordo; 3 - discordo parcialmente; 4- não concordo e nem discordo; 5 - concordo parcialmente; 6 - concordo; 7 - concordo totalmente)	A escala que será utilizada para a medição do compartilhamento do conhecimento é baseada no trabalho realizado por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) . As escalas usadas para operacionalizar os construtos Compartilhamento de Conhecimento, Intenção de Compartilhar Conhecimento e Atitude foram criados por Ajzen (1985) e Davenport e Prusak (1998) e adaptado ao contexto do conhecimento compartilhado por I. Chen, Chen e Kinshuk (2009). Foi utilizado um tipo Likert de sete pontos, com âncoras variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). O modelo foi testado estatisticamente usando técnicas de modelagem de equações estruturais com dados fornecidos por 131 funcionários de atendimento ao cliente de uma grande empresa de telecomunicações.
	I dedicate considerable time to share my knowledge with the other members of my workgroup.	Dedico parte do meu tempo a compartilhar meus conhecimentos em gestão com o pessoal da minha Seção/Departamento.	
	I actively share my knowledge with other members of my workgroup.	Compartilhar(o) ativamente meus conhecimentos em gestão com o pessoal de outras Seções/Departamento.	
	I usually get involved in discussions in my workgroup on various topics, without being restricted to specific issues.	Envolver-me em discussões com o pessoal da minha Seção/Departamento sobre vários temas sobre a gestão da OM, sem me restringir a temas específicos.	

APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição (continuação)

CONSTRUCTO	PERGUNTA ORIGINAL	PERGUNTA ADAPTADA PARA REALIDADE DA MB	AUTOR/BASE TEÓRICA
Fatores Externos que influenciam a CA - FATEXTCA	Indique a importância de cada fator externo para a capacidade de absorção do conhecimento para o desenvolvimento de produtos inovadores para a empresa. Escala: (1) “Sem Relevância” até (5) “O mais alto nível de relevância”	Indique a importância de cada fator externo para a capacidade de absorção de conhecimento em gestão para a sua OM. (1 - sem relevância; 2 - pouca relevância; 3 moderadamente relevante; 4 - relevante; 5 - muito relevante)	A escala que será utilizada para a medição dos fatores internos e externos que influenciam a CA é baseada no trabalho realizado por Witthinrich (2018) . O questionário foi desenvolvido baseado-se em Camisón e Forés (2010), integrados itens de Jiménez-Barrionuevo et al. (2011), Flatten et al. (2011) e comparado ao de Rosa e Ruffoni (2014). A aplicação do questionário online foi realizada com os fundadores de empresas incubadas.
	Clientes; Consumidores finais; Fornecedores; Concorrentes; Interação com outras empresas; Inovação aberta; Sistema Nacional e Regime de Inovação; Universidades; Parques Científicos e Tecnológicos; Publicações especializadas, palestras, base de dados de patentes, internet; Consultoria externa; e Feiras e exposições.	Interação com outras OM Interação com Organizações extra-MB Internet e adestramentos Publicações especializadas, palestras, cursos, estágios, seminários, congressos e conferências.	
	Indique a importância de cada fator interno para a capacidade de absorção do conhecimento para o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores para a empresa. Escala: (1) “Sem Relevância” até (5) “O mais alto nível de relevância”	Indique a importância de cada fator interno para a capacidade de absorção de conhecimento em gestão para a sua OM. (1 - sem relevância; 2 - pouca relevância; 3 moderadamente relevante; 4 - relevante; 5 - muito relevante)	
	Base de conhecimento prévio e experiência; Capacidade absorviva individual; Escolaridade e grau acadêmico; Presença de indivíduo chave; Diversidade de conhecimento e experiências; Comunicação interna; Área de descanso; Happy hour; Prêmios/gratificações; Estilo de gestão e liderança; Estrutura organizacional; Infraestrutura física; e Investimentos em P&D.	Base de conhecimento prévio e experiência em gestão Capacidade de cada indivíduo absorver conhecimento Nível de escolaridade Presença de indivíduos que facilitam o fluxo de informações no âmbito das suas Organizações Estilo de gestão e liderança Comunicação Interna	
Fatores Internos que influenciam a CA - FATINTCA			

APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição (continuação)

CONSTRUCTO	PERGUNTA ORIGINAL	PERGUNTA ADAPTADA PARA REALIDADE DA MB	AUTOR/BASE TEÓRICA
Capacidade Absortiva - Aquisição - CAAQUIS	Please specify to what extent your company uses external resources to obtain information (e.g., personal networks, consultants, seminars, internet, database, professional journals, academic publications, market research, regulations, and laws concerning environment/technique/health/security):	Especifique em que medida a sua OM usa recursos externos para obter informações (por exemplo: redes pessoais, consultores, seminários, internet, banco de dados, periódicos profissionais, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado, regulamentos e leis): (1 - nunca; 2 - muito raramente; 3 - raramente; 4- eventualmente; 5 - frequentemente; 6 - muito frequentemente; 7 - sempre)	A escala que será utilizada para a medição da CA é baseada no trabalho realizado por Flatten et al. (2011) . <u>A escala foi construída, testada e validada levando-se em consideração as quatro dimensões da CA estabelecidas por Zahra e George (2002), quais sejam aquisição, assimilação, transformação e aplicação. O estudo de Flatten et al. (2011) desenvolve e valida uma medida multidimensional do capacidade absorativa, com base na literatura anterior relevante, uma série de pré-testes e dois grandes estudos baseados em pesquisas de empresas alemãs.</u>
	The search for relevant information concerning our industry is every-day business in our company.	A busca por informações relevantes relacionadas à gestão é uma atividade constante na OM.	
	Our management motivates the employees to use information sources within our industry.	A OM motiva sua tripulação a usar as fontes de informação externas relacionadas à gestão em suas Seções/Departamentos.	
	Our management expects that the employees deal with information beyond our industry.	A OM espera que sua tripulação lide com informações relacionadas à gestão além das suas Seções/Departamentos.	
Capacidade Absortiva - Assimilação - CAASSIM	Please rate to what extent the following statements fit the communication structure in your company:	Avalie em que medida as seguintes afirmações se ajustam à estrutura de comunicação de sua OM. (1 - nunca; 2 - muito raramente; 3 - raramente; 4- eventualmente; 5 - frequentemente; 6 - muito frequentemente; 7 - sempre)	
	In our company ideas and concepts are communicated cross-departmental.	Na sua OM, as ideias e conceitos relacionados à gestão são comunicados entre Seções/Departamentos.	
	Our management emphasizes cross-departmental support to solve problems.	A sua OM enfatiza o apoio interdepartamental para resolver problemas relacionados à sua gestão.	
	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.	Na sua OM existe um fluxo rápido de informações relacionadas à sua gestão (por exemplo, se uma Seção/Departamento obtém informações importantes, ela as comunica prontamente a todas as outras Seções/Departamentos).	
	Our management demands periodical cross-departmental meetings to interchange new developments, problems, and achievements.	A OM exige reuniões interdepartamentais periódicas para intercambiar novos desenvolvimentos, problemas e realizações relacionados à sua gestão.	

APÊNDICE B – Quadro resumo das escalas de medição (continuação)

CONSTRUCTO	PERGUNTA ORIGINAL	PERGUNTA ADAPTADA PARA REALIDADE DA MB	AUTOR/BASE TEÓRICA
Capacidade Absortiva - Transformação - CATRANS	Please specify to what extent the following statements fit the knowledge processing in your company:	Especifique em que medida as seguintes afirmações se ajustam ao processamento de conhecimento na sua OM. (1 - nunca; 2 - muito raramente; 3 - raramente; 4- eventualmente; 5 - frequentemente; 6 - muito frequentemente; 7 - sempre)	A escala que será utilizada para a medição da CA é baseada no trabalho realizado por Flatten et al. (2011) . <u>A escala foi construída, testada e validada levando-se em consideração as quatro dimensões da CA estabelecidas por Zahra e George (2002), quais sejam aquisição, assimilação, transformação e aplicação.</u> <u>O estudo de Flatten et al. (2011) desenvolve e valida uma medida multidimensional da capacidade absorptiva, com base na literatura anterior relevante, uma série de pré-testes e dois grandes estudos baseados em pesquisas de empresas alemãs.</u>
	Our employees have the ability to structure and to use collected knowledge.	A tripulação da OM tem a capacidade de estruturar e usar o conhecimento em gestão coletado.	
	Our employees are used to absorb new knowledge as well as to prepare it for further purposes and to make it available.	A tripulação da OM está acostumada a absorver novos conhecimentos em gestão, bem como prepará-los para outros fins e disponibilizá-los.	
	Our employees successfully link existing knowledge with new insights.	A tripulação da OM vincula com sucesso o conhecimento existente a novos insights sobre gestão.	
	Our employees are able to apply new knowledge in their practical work.	A tripulação da OM é capaz de aplicar, na prática, novos conhecimentos em gestão.	
Capacidade Absortiva - Aplicação - CAAPLIC	Please specify to what extent the following statements fit the commercial exploitation of new knowledge in your company (NB: Please think about all company divisions such as R&D, production, marketing, and accounting):	Especifique em que medida as seguintes declarações se adequam à aplicação de novos conhecimentos em gestão na sua OM. (1 - nunca; 2 - muito raramente; 3 - raramente; 4- eventualmente; 5 - frequentemente; 6 - muito frequentemente; 7 - sempre)	
	Our management supports the development of prototypes	A OM apoia o desenvolvimento de projetos piloto em gestão.	
	Our company regularly reconsiders technologies and adapts them accordant to new knowledge.	A OM reconsidera regularmente os seus processos e os adapta de acordo com os novos conhecimentos em gestão.	
	Our company has the ability to work more effective by adopting new technologies.	A OM tem a capacidade de trabalhar de forma mais eficaz com a adoção de novos conhecimentos em gestão.	

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “O desenvolvimento da capacidade absorativa no âmbito da Marinha do Brasil a partir de uma rede de conhecimento em gestão” que está sendo desenvolvida pela mestrandia Carla Rietti Souto Santos no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (PPGAd/UFF). Antes de iniciar sua participação, é importante esclarecer o motivo pelo qual o estudo está sendo feito e o que ele envolverá. Por isso, leia cuidadosamente as informações a seguir. Caso haja dúvidas sobre a pesquisa, estas poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail (carlarietti@id.uff.br). A pesquisa buscará investigar fatores associados à rede de conhecimento em gestão da Marinha do Brasil (MB), cujo elemento central é o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB), que podem reforçar o compartilhamento de conhecimento e a capacidade absorativa no âmbito da MB, a partir da atuação dos Oficiais Alunos (OA) do Curso de Aperfeiçoamento Avançado em Intendência para Oficiais (C-ApA-IM). Os resultados desta pesquisa podem servir de subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão na MB, a partir do reconhecimento, assimilação e aplicação de novos conhecimentos em gestão pública, através da rede de conhecimento em gestão da MB. Sua participação é voluntária e anônima. A qualquer momento você tem a liberdade de recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de responder o questionário, sem qualquer justificativa. Sua recusa e/ou desistência não lhe trará qualquer prejuízo. Ressalta-se que nenhum incentivo ou recompensa financeira está previsto pela sua participação nesta pesquisa. Considerando que toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco, poderão ocorrer danos eventuais como sentimentos de incômodo ou algum tipo de desconforto e/ou constrangimento, ou mesmo cansaço e aborrecimento durante o preenchimento do questionário. A fim de minimizá-los, sugere-se que as perguntas sejam respondidas em local reservado e horário apropriado, para que você se sinta a vontade ao respondê-las, respeitando assim seu bem-estar. Caso sinta algum desconforto e/ou constrangimento você terá total liberdade para não responder as perguntas sem que haja qualquer prejuízo.

Os procedimentos dessa pesquisa estão de acordo com as normas éticas do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Sociais, Sociais Aplicadas, Humanas, Letras, Artes e Linguística da UFF localizado no Campus da UFF da Praia Vermelha – Instituto de Física – 3º andar (Torre nova). Telefone: (21) 2629-5119 – Email: cephumanasuff@gmail.com. Todas as providências para manter o sigilo das informações serão tomadas, mas existe a remota possibilidade de quebra do sigilo mesmo que involuntária e não intencional (por exemplo, perda

ou roubo de documentos, computadores, mídias), cujas consequências serão tratadas nos termos da lei.

APÊNDICE D – E-mail padrão enviado aos ex-OA do C-ApA-IM

“Prezado(a), bom dia!

Faço Mestrado em Administração na UFF pela MB e minha dissertação versa sobre “O desenvolvimento da capacidade absorptiva no âmbito da Marinha do Brasil a partir de uma rede de conhecimento em gestão” cujo elemento central é o CIANB. Para dar prosseguimento a pesquisa preciso da sua colaboração respondendo o questionário disponível no link abaixo:

https://fgvsocial.col.qualtrics.com/jfe/form/SV_eb5FKQaVd7TZE4m

Sua participação é totalmente *voluntária* e *anônima*. Essa pesquisa é de ampla divulgação na MB e tem como público-alvo os Oficiais IM/QC-IM que cursaram o Curso de Aperfeiçoamento em Intendência para Oficiais no CAANB/CIANB no período de 2014 a 2021. Dessa forma, consulto possibilidade de respondê-la.

Para que a pesquisa seja bem-sucedida preciso do maior número de respondentes possível.

Desde já agradeço a sua colaboração.”