

**EVIDÊNCIA DE VALIDADE E DIAGNOSE DA MEDIDA DA GESTÃO  
DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS  
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

***EVIDENCE OF VALIDITY AND DIAGNOSTIC ASSESSMENT OF THE  
KNOWLEDGE MANAGEMENT MEASURE IN PUBLIC AND PRIVATE  
ORGANIZATIONS IN THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE.***

***EVIDENCIA DE VALIDEZ Y DIAGNÓSTICO DE LA MEDIDA DE  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y  
PRIVADAS DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO NORTE***

**NILTON SOARES FORMIGA**

Professor-pesquisador no mestrado em psicologia e doutorado em administração.  
ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-4907-9736>

**ANTÔNIO TEIXEIRA DE CARVALHO JUNIOR**

Mestrando em Administração na UnP - Universidade Potiguar. ORCID iD  
<http://orcid.org/0009-0007-9359-8564>

**ANTÔNIO JORGE FERNANDES**

Professor-pesquisador no mestrado em psicologia e doutorado em administração.  
Universidade Potiguar. ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-0145-017X>

**KARYLANE RAYSSA OLIVEIRA PESSOA ARAÚJO**

Doutoranda em Administração na UnP. Universidade potiguar. ORCID iD  
<http://orcid.org/0000-0001-7223-9772>

**RESUMO:**

As demandas contemporâneas das organizações são muito heterogêneas; as suas estratégias de gestão, com base no conhecimento, quanto parte da cultura organizacional, tem contribuído para o desenvolvimento de colaborares criativos e inovadores no ambiente de trabalho. O estudo tem como objetivo analisar uma medida de gestão do conhecimento organizacional referente a sua validade de construtos e diagnose em trabalhadores de organizações públicas e privadas no Estado do Rio Grande do Norte (RN). Participaram da pesquisa 407 trabalhadores de instituições públicas e privadas do RN, homens e mulheres, com mais de um ano de experiência profissional e formação superior diversas. Além dos dados sociodemográficos, os participantes responderam à escala de gestão do conhecimento (GC). Os resultados revelaram que na análise de conteúdo, fatorial e confirmatória, todos foram



significativos, corroborando a proposta teórica e empírica sobre a referida medida. Em relação à avaliação diagnóstica, observou-se que tanto a sensibilidade, quanto a especificidade da medida da gestão do conhecimento, os indicadores estatísticos foram significativos. Com base nestes resultados, a Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) mostrou-se adequada, consistente e passível de uma avaliação diagnóstica para aplicação em trabalhadores do Estado do Rio Grande do Norte. A análise da gestão do conhecimento, portanto, deve considerar o nível organizacional como um todo, com vistas a oferecer à academia e aos profissionais responsáveis pela gestão um instrumento que favoreça o diagnóstico e a intervenção nos processos relacionados ao conhecimento.

**Palavras-Chave:** gestão do conhecimento; medida; trabalhadores; organização pública e privada.

**ABSTRACT:** Contemporary organizational demands are highly heterogeneous. Their management strategies, based on knowledge as part of organizational culture, have contributed to the development of creative and innovative employees in the workplace. This study aims to analyze a measure of organizational knowledge management with regard to its construct validity and diagnostic potential among workers from public and private organizations in the state of Rio Grande do Norte (RN), Brazil. A total of 407 workers from public and private institutions in RN participated in the study, including both men and women, all with more than one year of professional experience and diverse higher education backgrounds. In addition to sociodemographic data, participants responded to the Knowledge Management Scale (KMS). The results of content analysis, exploratory factor analysis, and confirmatory factor analysis were all significant, supporting the theoretical and empirical foundations of the proposed measure. Regarding diagnostic evaluation, both the sensitivity and specificity of the knowledge management measure were statistically significant. Based on these findings, the Knowledge Management Scale (KMS) proved to be adequate, consistent, and capable of being used as a diagnostic tool among workers in the state of Rio Grande do Norte. Therefore, the analysis of knowledge management should consider the organizational level as a whole, aiming to provide academia and management professionals with an instrument that supports diagnosis and intervention in knowledge-related processes.

**Keywords:** knowledge management; measurement; workers; public and private organization.

**RESUMEN:**  
Las demandas contemporáneas de las organizaciones son muy heterogéneas. Sus estrategias de gestión, basadas en el conocimiento como parte de la cultura organizacional, han contribuido al desarrollo de colaboradores creativos e innovadores en el entorno laboral. El presente estudio tiene como objetivo analizar una medida de gestión del conocimiento organizacional en lo que respecta a su validez de constructo y capacidad diagnóstica en trabajadores de organizaciones públicas y privadas del estado de Rio Grande do Norte (RN), Brasil. Participaron en la investigación 407 trabajadores de instituciones públicas y privadas de RN, hombres y mujeres, con más de un año de experiencia profesional y formación superior diversa. Además de los datos sociodemográficos, los participantes respondieron a la Escala de Gestión del Conocimiento (GC). Los resultados de los análisis de contenido, factorial y

confirmatorio fueron todos significativos, corroborando los fundamentos teóricos y empíricos de la medida propuesta. En cuanto a la evaluación diagnóstica, se observó que tanto la sensibilidad como la especificidad de la medida de gestión del conocimiento presentaron indicadores estadísticos significativos. Con base en estos resultados, la Escala de Gestión del Conocimiento (EGC) se mostró adecuada, consistente y apta para la evaluación diagnóstica en trabajadores del estado de Rio Grande do Norte. Por lo tanto, el análisis de la gestión del conocimiento debe considerar el nivel organizacional en su totalidad, con el objetivo de ofrecer a la academia y a los profesionales responsables de la gestión una herramienta que favorezca el diagnóstico y la intervención en los procesos relacionados con el conocimiento.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento; medida; trabajadores; organización pública y privada.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo central, verificou a validade de construto e diagnóstica da escala da gestão do conhecimento em trabalhadores de organizações públicas e privadas no estado do Rio Grande do Norte. Tal interesse se deve a reflexão de que as transformações iniciadas desde a Revolução Industrial impactaram profundamente o sistema de trabalho, promovendo mudanças nas condições sociais, econômicas e nos modelos de gestão e produtividade. No contexto atual, o ambiente organizacional está em constante mudança, influenciado por fatores políticos, sociais e culturais, exigindo valorização do trabalho e reavaliação de processos organizacionais.

A gestão de pessoas, especialmente no setor público, é desafiadora devido à variabilidade de comportamentos, expectativas e influências externas que afetam os colaboradores ao longo do tempo (Bergue, 2019). O foco tem se voltado para a análise do comportamento dos trabalhadores como fator crítico para o desempenho organizacional. Nesse cenário, os programas de treinamento e desenvolvimento surgem como estratégias essenciais para descoberta e qualificação de talentos. Na chamada sociedade do conhecimento, o aprendizado contínuo e o uso estratégico da informação tornaram-se diferenciais competitivos (Stankowitz, 2021).

Desde os últimos três séculos destinado a compreensão sobre a dinâmica dos processos de trabalho nas organizações, muito ainda se debate sobre o sistema e procedimento de gestão de recurso humano eficaz seja no ambiente de trabalho, seja para o trabalhador em si; frente a tais exigências é bastante útil a sistematização de



ações ordenadas, programação e/ou roteiro, coordenação, controle etc. Essas práticas eram consideradas fundamentais para o desenvolvimento organizacional socialmente desejável e uma produção exemplar, associadas as estratégias de liderança (Strauhs et al, 2012; Stankowitz, 2021); condição a qual, tem gerado um contante processo transitório surgido na Sociedade Industrial e que convergiu para a Sociedade da Informação e na Sociedade do Conhecimento.

De acordo com Franco et al. (2021; Trevisan, 2019; Fandiño, Formiga, Menezes, 2019; Formiga et al., 2021), tais demandas contemporâneas das organizações se apresentam bastante heterogêneas, com suas estratégias de gestão, quando não assimiladas e acomodadas sob uma base de conhecimento, incluso na cultura organizacional, é capaz de limitar a criatividade e inovação das práticas no ambiente de trabalho.

Com isso, faz sentido a reflexão de Straus (2012) e Braia, Curral, Gomes (2014), posteriormente, Araújo e Formiga (2023), referente a informação e conhecimento destaca que é fundamental em todo o processo de inovação um gerir e selecionar ideias que possam ser administrados e aplicados quanto recursos apropriados, na gestão do projeto de implementação e aprendizado organizacional (cf. Almeida et al., 2020). Neste sentido, o processo do mundo do trabalho, atualmente, tangencia a perspectiva econômica investida na estrutura organizacional e foca muito mais na gestão dos processos de interação humana organização-trabalhador-saber cultural destinada a produtividade (Almatrooshi; Singh; Farouk, 2016; Azevedo et al., 2020).

Trata-se de um recurso estratégico essencial nas organizações, já que muitas organizações ainda enfrentam desafios para compreender como ocorre a perda de conhecimento, além de implementar de maneira eficaz a Gestão do Conhecimento e avaliar seu desempenho. Isso torna os modelos de maturidade um aspecto relevante no processo (Martins et al., 2023). Fato o qual, tornar eficaz o uso de informação destinada ao alto desempenho organizacional e a vantagem competitiva, refletidos em participação no mercado, resultados financeiros e inovação. Esse potencial só se concretiza quando a empresa integra a gestão da informação e da TI, com o engajamento de colaboradores orientados ao uso estratégico da informação (Straus, 2012).

Neste contexto, na concepção de Newman e Warren (1980), mesmo com mais de vinte anos de sua publicação, ainda é de grande importância para existência de um diagnóstico organizacional; pois, trata-se de um processo de verificação temporal



e espacial que tem como objetivo analisar a empresa ou um determinado processo de forma abrangente; identificar desvios de desempenho; examinar condições internas e externas; ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos inadequados ou que poderiam estar mais alinhados com as necessidades da organização.

Sendo assim, é que a preocupação em abordar e destinar respostas a tríade organização-trabalho-gestão tem direcionado os estudiosos na área da ciência humana e social, bem como, à aplicadas, um maior cuidado nos processos avaliadores do comportamento humano nas organizações, mas também, em analisar e compreender quais variáveis científicas seriam capaz de gerir eficiência entre organização-trabalhador-productividade com base no sistema de gestão organizacional (Borges-Andrade, Abbad, Mourão, 2006; Azevedo et al., 2020).

Desta maneira, Strauhs (2012), no decorrer do desenvolvimento dos estudos organizacionais, gradualmente, percebeu-se que, para gerenciar o conhecimento, é necessário diferenciá-lo de outro elemento intangível importante – a informação – e valorizar a riqueza e a qualidade dos dados, que são tangíveis e geralmente abundantes. Assim, a gestão do conhecimento organizacional é tão importante, quanto o investimento econômico que é feito no recurso humanos e estrutura organizacional; pois, este, inclui tanto o saber, quanto o conhecimento desejado e necessário para o ambiente organizacional e seu melhor desenvolvimento e produtividade.

Com isso, é que ao evoluir tais estudos e suas aplicações para processo das organizações e o mundo do trabalho, que vai ficando claro que gerenciar, exige uma necessidade de avaliar, apreender e aplicar o conhecimento em si no ambiente organizacional, justamente, de onde se origina, associando as ferramentas, métodos e metodologias que permitem sua criação, compartilhamento e disseminação. Por estes motivos, é que é importante um processo contínuo de avaliação do sistema, processo e estrutura de trabalho na concepção dos trabalhadores.

Fato este, que converge para a concepção de Pais (2014) referente a gestão do conhecimento; o qual, destaca que esta, dever ser reconhecida como a capacidade de uma dada organização para criar/adquirir conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo aos seus processos, produtos e serviços (p. 195); condição esta, que permite na melhor implementação e administração de uma cultura organizacional orientada para a criação, a partilha e a aplicação do conhecimento, estratégias de mobilização dos atores organizacionais etc.; capaz de tornar a organização e trabalhadores



comprometidos para com os processos de gestão do conhecimento considerados relevantes e sustentáveis.

De acordo com Freitas e Mourão (2019, p. 501), “a expressão Gestão do Conhecimento foi utilizada, pela primeira vez no ano de 1993, por Karl Wiig. De lá para cá, a Gestão do Conhecimento tem sido objeto de interesse por parte da comunidade científica e empresarial. Tal interesse justifica-se pela relação que existe entre a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, numa lógica de criação e manutenção cruciais no atual contexto de constante mudança, elevada incerteza e crescente competitividade cruciais no atual contexto de constante mudança, elevada incerteza e crescente competitividade. Para os autores supracitados, no processo de gestão do conhecimento as equipes são parte importante, já que é nesse nível que ideias, pensamentos e conhecimentos são compartilhados e integrados.

Assim, Nonaka e Takeuchi (2008; Nonaka, Takeuchi, 1995) sugerem que, ao avaliar a gestão do conhecimento, é de grande importância considerar o nível de análise de grupos/equipes, pois, é a partir e com eles que surgem os eventos dinâmicos da organização capaz de fornecer suporte e criar significados para o conhecimento. Segundo Stankowitz (2021), o progresso do conhecimento está intimamente ligado à capacidade de aprendizado humano. A sociedade sempre compartilhou recursos, costumes e valores, o que possibilitou sua expansão e continuidade. Esse compartilhamento constante incentivou a busca por novos conhecimentos e inovações, incluindo o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e sistemas de gestão, os quais, associados à construção e manutenção do conhecimento, apresentando novas terminologias, abordagens gerenciais e ferramentas, desenvolvidas para atender às necessidades das organizações modernas que investem significativamente em ativos da era da informação, como hardware, software, telecomunicações e redes, buscando vantagem competitiva. Com isso, informação e conhecimento tornaram-se os principais fatores de diferenciação para a competitividade organizacional.

É neste sentido que a Gestão do Conhecimento passou a ser vista como sinônimo de inovação organizacional, exigindo uma nova perspectiva sobre a organização e a adoção de um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional. Esse conhecimento, originado dos colaboradores, visa promover a aquisição, criação, codificação e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimulando criatividade, inovação, aprendizagem e educação contínua,



além de proporcionar um ambiente organizacional propício para que isso aconteça. Em termos gerais, a Gestão do Conhecimento é considerada um "guarda-chuva" conceitual para a construção de um contexto capaz de gerar trabalhadores capazes (Alvarenga Neto, 2008; Silva; Pereira; Rodrigues, 2016), que engloba diversos temas, ideias, abordagens gerenciais e ferramentas focadas em questões de informação e conhecimento, distintos e inter-relacionados para o ambiente de trabalho e dinâmica produtiva.

Assim, o tema da Gestão do Conhecimento visa compreender a relação entre os processos organizacionais e a construção e manutenção do conhecimento no contexto do trabalho, buscando impactar positivamente o desempenho organizacional, a criatividade e a resolução de problemas (Nonaka, Takeuchi, 1995; Davenport, Prusak, 1998; Cardoso, 2003). Este tema supera a concepção do capital intelectual, aderindo ao uma dimensão mais prática; afinal, de acordo com alguns autores (cf. Nonaka, Takeuchi, 1995; Alavi, Leidner, 2001; Loureiro, 2003; Pais, 2014; Stankowitz, 2021), a gestão do conhecimento é compreendida como os esforços que uma organização empreende, sistematicamente, em sua estrutura interna e nas relações com os seus colaboradores, destinado a desenvolver, utilizar, reter e mensurar o conhecimento.

As pesquisas na área de gestão concentram-se no gerenciamento de processos que transformam o conhecimento organizacional em um elemento gerador de valor. Nas organizações modernas, o verdadeiro diferencial competitivo reside na eficaz gestão do conhecimento (Azevedo et al., 2020; Franco, et al. 2021). Mas, para que esta competitividade ocorra, faz-se necessário desenvolver e administrar a aquisição de conhecimento através de práticas cotidianas, processos diários, rotinas organizacionais e normas internas (Strauss, 2012; Davenport, 2000; Silva; Garcia, 2021).

Ao gerir um saber na organização e sistema de trabalho, a tríade organização-gestor-trabalhador é capaz de transformar o conhecimento em um 'produto' com valor (de mercado) e insubstituível; pois, torna-se útil, justamente, quanto estes três pilares surgem ou se desenvolvem em contextos de incertezas (Pais, 2014; Stankowitz, 2021). Na visão de Chomley (2015; Fandiño, Formiga, Menezes, 2019; Formiga; Sena; Santiago; Sena, 2025), a importância da gestão do conhecimento como uma ação organizacional formal, influencia na criação de uma estratégia de vantagem competitiva e a promoção de uma cultura de inovação e compartilhamento de

conhecimento essenciais para qualquer empresa que busque permanecer ativa em seu mercado. Essas práticas não apenas apoiam a adoção e o compartilhamento de novos e melhores processos, mas também a capacidade de transferir e garantir o uso de inovações nos serviços organizacionais.

Na perspectiva apresentada, destaca-se a importância do conceito proposto por Pais (2014) sobre gestão do conhecimento. Segundo o autor, este conceito abarca uma série de práticas cotidianas voltadas para criar e fortalecer as condições organizacionais que impulsionam os processos relacionados ao conhecimento, considerado como um recurso fundamental. Assim, percebe-se que não se trata apenas da assimilação individual do conhecimento pelo trabalhador, mas sim da sua partilha e aplicação de forma a manter normas, crenças e atitudes que promovam o melhor funcionamento tanto do corpo de trabalho quanto da organização como um todo, entendidos como sistemas holísticos.

Neste contexto, mesmo sendo um tema importante e bastante produtivo, para o contexto da dissertação, faz-se necessário conduzir ao sistema e processo organizacional, uma condição de avaliação diagnóstica do processo laboral na organização; esta, por sua vez, trata-se tanto de uma ferramenta utilizada para identificar variações comportamentais e cognitivas em termos de qualidade e eficiência laboral na organização e o ambiente de trabalho; estas por sua vez, são responsáveis para analisar as informações (ainda não observadas), destinadas a organização de estratégia, estrutura, processos, pessoas e cultura (Padula, Vadon, 1996; Carvalho, Duarte, 2013; Nobre, Tobias, Walker, 2016; Wagner, 2019).

Com isso, para que seja útil e viável o processo de uma diagnose organizacional, faz-se necessário ter um instrumento capaz de avaliar, consistentemente, o pensar, sentir e fazer da gestão do conhecimento; mas, na consulta realizada nos sites de busca da produção científica, não foram muitos os estudos que dispusessem de instrumento capazes de avaliar de forma prática e eficaz, de forma diagnóstica, a gestão do conhecimento.

Dos vários estudos encontrados, alguns trataram desta proposta; destacam-se:

1 – o estudo desenvolvido por Freitas e Mourão (2019, p. 501), propôs realizar a adaptação para o Brasil e testar algumas evidências de validade da escala Gestão do Conhecimento em Equipe. Foram seguidas as etapas de adaptação semântica, comparação das versões e validade de conteúdo. A escala foi aplicada por meio eletrônico a 496 trabalhadores com vínculo empregatício que, com base na análise



fatorial exploratória e confirmatória, resultou uma escala com 32 itens, distribuídos em seis fatores, a saber: criação e aquisição do conhecimento, memória da equipe, utilização do conhecimento, partilha e difusão do conhecimento, recuperação do conhecimento, e catalizadores da gestão do conhecimento. Foram identificadas evidências de validade que possibilitam a utilização da escala em amostras brasileiras.

2 – o estudo conduzido por Schiavi, Resch e Sordi (2020, p. 67), teve como objetivo identificar orientações e práticas de gestão do conhecimento percebidas pelos colaboradores de uma instituição financeira cooperativa. Utilizou-se para isso a aplicação de um questionário quantitativo com 26 colaboradores de uma agência da instituição, usando a Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) de Pais (2014), observaram, que apesar dos bons escores médios nos quatro fatores analisados na EGC, os fatores “orientação competitiva” e “práticas formais de gestão do conhecimento”, carecem de maior desenvolvimento. A EGC se demonstrou útil na identificação de lacunas de gestão do conhecimento.

3 – um estudo desenvolvido por Bonatti, Puente-Palacios e Ribeiro (2021), sobre a Gestão do conhecimento e sua análise as evidências de validade de uma medida geral de gestão do conhecimento, com vistas na verificação das estabilidade e confiabilidade em funcionários de uma empresa pública em Brasília, com a escala de gestão do conhecimento de Pais (201), observaram que na estrutura fatorial a organização fatorial dos itens divergem da proposta por Pais (2014), a saber: Orientação para qualidade, Organização social do trabalho, Orientação competitiva, Interações Informais, com a Orientação Competitiva sendo um único fator a manter-se.

4 - O estudo original de Pais (2014, p. 196-198), referente a uma escala sobre gestão, a qual, é uma das mais usadas para avaliar tal construto no contexto labora brasileiro. “A escala foi originalmente desenvolvida tendo como base o modelo conceitual com quatro fatores. Trata-se de uma medida que foca o nível organizacional da análise e visa dotar a área acadêmica e aqueles que, nas empresas, têm responsabilidades de gestão de um instrumento suscetível de catalisar o diagnóstico e a intervenção no âmbito dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento. Com isso, foram desenvolvidos 56 itens, sendo 11 deles invertidos, distribuídos por 10 processos, e definidas cinco opções de resposta (“nesta empresa...”): 1. nunca se aplica; 2. aplica-se pouco; 3. aplica-se moderadamente; 4.



aplica-se muito; 5. aplica-se totalmente. Essa versão da EGC foi, depois, submetida a pré-teste, sendo necessárias pequenas alterações/adaptações, que conduziram à versão final do instrumento. No estudo da autora, foi sugerido uma organização fatorial reduzida da EGC quanto vantagem de permitir estudar a gestão do conhecimento usando as mesmas variáveis latentes. Na análise dos indicadores de ajustamento global observou-se uma invariância estrutural do modelo tetradimensional, destacando uma equivalência do modelo da invariância métrica, que pressupõe achados além da estrutura de relações em as quatro dimensões. Sendo assim, considerou-se, por hipótese, que a correlação entre os fatores pudesse ser invariante, mas esse modelo continha indicadores de ajustamento ligeiramente inferiores aos aceitáveis. A partir destes achados, designaram a categoria dos fatores: “orientação cultural para o conhecimento” (fator 1 na atual estrutura), propondo, no entanto, a alteração das designações atribuídas aos demais, os quais serão denominados da seguinte forma: fator 2 – orientação competitiva (em vez de “gestão estratégica do conhecimento”), fator 3 – práticas formais de gestão do conhecimento (no lugar de “práticas de gestão do conhecimento”) e fator 4 – práticas informais de gestão do conhecimento (em vez de “gestão social e discursiva do conhecimento”). (Pais, 2014, p. 201).

Em termos gerais, apesar da existência de poucos instrumentos que seria útil para a proposta diagnóstica, o instrumento conduzido por Pais (2014) tem sido o que mais propõem qualidade psicométrica e de se apresenta numa forma mais parcimoniosa e que contempla condição mais pontuais observadas nas organizações a respeito da gestão do conhecimento (por exemplo, orientação e prática). Além dos mais, tem demonstrado uma relação bastante consistente com outros construtos do comportamento organizacional (cf. Franco et al., 2020; Schiavi, Resch, Sordi, 2020; Formiga et al., 2022). Neste sentido, buscou-se avaliar a organização fatorial exploratória e confirmatória da escala de gestão do conhecimento e sua condição de sensibilidade e especificidade diagnóstica para o referido instrumento no contexto do ambiente de trabalho.

## 2 MÉTODO

No que se refere a natureza da pesquisa, a sua base de estudo concentrou-se na perspectiva quantitativa e tipologia descritiva e correlacional. Estas, tem como objetivo, mensurar e avaliar dimensões os fatos de uma realidade determinada; no contexto da dissertação será o processo do ambiente organizacional. Os procedimentos metodológicos adotados contemplaram a pesquisa de levantamento de dados de campo, o qual, pretendeu examinar uma amostra representativa da população e obter uma compreensão específica da realidade avaliada a partir das análises estatísticas (Creswell, 2010; Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 2004). Sendo assim, o contexto da pesquisa conduziu um estudo que envolveu profissionais de organizações públicas quanto privadas no Rio Grande do Norte-RN.

### Amostra e critério ético

A pesquisa foi conduzida eletronicamente por meio do Google Forms, direcionada individualmente aos profissionais atuantes no mercado de trabalho do RN, em organizações públicas e privadas. Os interessados em participar foram conduzidos para acessar o formulário eletrônico, distribuído por redes sociais e/ou e-mails previamente registrados. Vale ressaltar que a participação foi completamente voluntária e anônima.

A amostra coletada foi avaliada por meio do pacote estatístico G Power 3.2, destinado à avaliação do poder estatístico, determinação do tamanho necessário da amostra e realização de cálculos específicos para o estudo [Faul; Erdfelder; Lang, Buchner, 2007). Considerou-se um padrão estatístico de análise (probabilidade de 95% ( $p < 0,05$ ), uma magnitude do efeito amostral ( $r \geq 0,50$ ) e um padrão de poder hipotético ( $\pi \geq 0,80$ )] ; assim, uma amostra com 300 trabalhadores, homens e mulheres, em distintas profissões e com mais de um ano de formação foi suficiente (Indicadores:  $t \geq 1,98$ ;  $\pi \geq 0,96$   $p < 0,05$ ) na participação da pesquisa.

Quanto aos critérios éticos da pesquisa, foram fornecidas informações sobre o propósito da pesquisa, juntamente com instruções claras sobre as questões apresentadas nos instrumentos. As práticas seguiram as orientações seguiram as orientações previstas na resolução da legislação vigente na Lei nº 14.874/2024 e as resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466/2012 define o CEP e a CONEP, da Lei nº 14.874/2024 institui o Sistema Nacional de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e da Resolução CNS nº 510/2016 determina diretrizes éticas



específicas para as ciências humanas e sociais (CHS). A participação deles foi mediante a assinatura virtual do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual, submetido ao CONEP na Plataforma Brasil, incluído na dissertação aprovado com o protocolo de pesquisa (Parecer CAAE: 83255924.0.0000.5296)

Aqueles que participaram da pesquisa foram informados de que suas respostas seriam pessoais e não influenciadas pelo administrador da pesquisa. Não haveria resposta certa ou errada, pois, seria tratada de acordo com a interpretação do participante ao responder as questões apresentadas, garantindo assim o anonimato das respostas. Um pesquisador com experiência prévia esteve disponível para esclarecer dúvidas, e estima-se que um tempo médio de cinco minutos seja suficiente para a conclusão da atividade.

**Instrumento de pesquisa**

Os participantes da pesquisa responderam um questionário contexto os seguintes instrumentos:

**Escala de Gestão do Conhecimento** – desenvolvido por Pais (2014), trata-se de uma medida que abrangente diversas práticas e orientações organizacionais relacionadas aos processos de gestão do conhecimento, a qual, é composta por 22 itens, respondido numa escala do tipo Likert de cinco pontos com variação de extremos ‘quase numa se aplica = 1 a 5 = aplica-se quase totalmente, distribuídos em quatro fatores distintos:

1 - Orientação Cultural para o Conhecimento, que indica a propensão da organização para práticas, regras, normas e procedimentos estabelecidos que devem ser seguidos. Ele destaca um referencial comum e uma memória coletiva, enfatizando um conjunto compartilhado de valores reconhecidos;

2 - Orientação Competitiva, diz respeito à inclinação da organização para o exterior, inserindo-se no contexto da competitividade e desempenho comparativo, possibilitando a gestão estratégica do conhecimento, a adaptação ao ambiente externo e a conquista de vantagens competitivas;

3 - Práticas Formais de Gestão do Conhecimento, engloba os esforços organizacionais concebidos em torno de processos formalmente instituídos, especialmente no âmbito do conhecimento explícito. Compreende um conjunto de práticas voltadas para a criação e a aquisição de conhecimento, visando preservar, compartilhar e utilizar o conhecimento em produtos e serviços. Essas práticas propiciam mudanças, desenvolvimento organizacional, tomada de iniciativa e



inovação;

4 - por fim, as Práticas Informais de Gestão do Conhecimento, refere-se as interações que ocorrem na organização e facilitam a construção social do conhecimento, as quais, emergem nas práticas discursivas e na criação de uma linguagem comum e coletiva. Destaca-se a ênfase no conhecimento de natureza tácita, que surge a partir do contato direto e presencial entre indivíduos. Aqui, ocorre uma gestão simbólica do conhecimento, permitindo a atribuição de sentido.

Para a verificar da análise convergente e divergente, será considerada a seguinte escala, respectivamente: questionário Sociodemográfico: Constitui em obter informações sobre os participantes, relativos ao vínculo profissional do respondente, sexo, idade, qualificação profissional, tempo de serviço.

### **Análise de dados**

Para a primeira e segunda etapa foi utilizado o software estatístico SPSS (versão 25.0). Respectivamente, a análise descritiva e inferencial, será realizado os cálculos do teste t de Student, correlação de Pearson; em seguida uma análise fatorial exploratória, contemplando: estatísticas descritivas, análise de Componentes Principais (CP), o cálculo do KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett (qui-quadrado,  $\chi^2$ ), os critérios de Kaiser (valor próprio igual ou superior a 1) e Cattell (distribuição gráfica dos valores próprios, visando distinguir aqueles sobressalentes), uma Análise Paralela; também, o cálculo de consistência interna (Alfa de Cronbach) e as correlações intra-classes (ICC).

Na terceira etapa, realizou uma análise de confirmação da organização fatorial do pretenso construto, bem como, a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Na versão 25.0 do programa AMOS Graphics, considerou-se o estimador ML (*Maximum Likelihood*), associada aos seus respectivos índices de qualidade de ajuste (Hair jr. et al., 2019):  $\chi^2/g.l$ , RMR, GFI e AGFI, RMSEA, CFI, TLI, ECVI, CAIC, ECVI e CAIC. Realizar-se-á, também, tanto o cálculo de confiabilidade composta (CC) quanto da variância média extraída (VME). Por fim, realizou-se uma análise de sensibilidade e a especificidade destinada orientação da quantificação e exatidão de um teste diagnóstico, recorrendo para isto, a Curva ROC (Margoto, 2010).

## **3 RESULTADOS**



O presente estudo apresentou a seguintes característica sociodemográfica: participaram 407 trabalhadores de distintas áreas de atuação no Estado do Rio Grande do Norte. A idade dos participantes variou entre 20 e 66 anos (Média = 39,31 anos; DP = 10,21), sendo 55% do sexo feminino. Em relação à renda, 62% possuíam rendimento superior a R\$ 8.000,00. Além disso, 71% dos participantes apresentavam mais de dez anos de experiência profissional, 66% atuavam em regime diurno e 77% relataram satisfação com o ambiente de trabalho.

Com base nessas características sociodemográficas, verificou-se a presença de multicolinearidade, por meio da análise das correlações entre as variáveis. Para esta avaliação, seguiram-se os parâmetros propostos por Tabachnick e Fidell (2001), que recomendam valores de correlação inferiores a 0,90. Os resultados da análise indicaram variações correlacionais entre 0,28 e 0,67, demonstrando ausência de multicolinearidade elevada, o que contribui para a construção de modelos com menor erro estimativo. Na identificação de outliers multivariados, o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS), recomendado para amostras superiores a 100 participantes, apresentou resultados normais (KS = 1,82; p = 0,47).

Considerando essa distribuição normal, prosseguiu-se com a avaliação da normalidade dos itens das escalas. Com uma amostra de 30 participantes, foram conduzidas análises discriminativas (média e desvio padrão), bem como a verificação dos coeficientes de assimetria (*Skewness* – SK) e curtose (*Kurtosis* – Ku). Conforme apresentado na tabela 1, os resultados revelaram que as médias, desvios-padrão, SK (e Ku se situaram dentro dos intervalos esperados para uma distribuição normal das respostas.

Além disso, foi realizada a avaliação da discriminação (t) e da representatividade de conteúdo (r) dos itens. Essas análises foram fundamentadas nos pressupostos teóricos da Teoria Clássica dos Testes (TCT), a qual atribui importância à análise sistemática do conteúdo dos itens, em conformidade com a teoria subjacente ao instrumento. Tal abordagem busca assegurar a coerência entre os aspectos teóricos e os resultados empíricos esperados (Fletcher, 2010; Pasquali, 2017; Sartes, Souza-Formigoni, 2013). Ainda com base na Tabela 1, utilizando-se uma amostra inicial composta por 30 trabalhadores, verificou-se que todos os itens da escala de Gestão do Conhecimento (GC) apresentaram desempenho satisfatório tanto nos indicadores de discriminação quanto de representatividade para os participantes. Esses

resultados atestam a adequação dos itens para a avaliação dos aspectos centrais relacionados ao tema da dissertação.

Tabela 1: Poder discriminativo e representatividade de conteúdo dos itens da EGC (n = 30)

Construto	Itens	Estatística				
		t (>1,96)	r (>0,50)	p -valor (< 0,05)	Sk	Ku
Gestão do Conhecimento nas Organizações	GC 1	-3,88	0,83	0,001	-,149	-1,073
	GC 2	-4,25	0,79	0,001	-,507	-,383
	GC 3	-3,08	0,85	0,001	-,571	-,409
	GC 4	-3,63	0,71	0,001	-,679	-,173
	GC 5	-3,21	0,73	0,001	,165	-1,221
	GC 6	-3,81	0,78	0,001	-1,499	1,876
	GC 7	-3,40	0,73	0,001	-,663	-,338
	GC 8	-3,47	0,69	0,001	,018	-1,067
	GC 9	-3,48	0,68	0,001	-,403	-,990
	GC 10	-3,84	0,79	0,001	-1,073	,878
	GC 11	-3,42	0,80	0,001	-1,142	1,079
	GC 12	-3,59	0,89	0,001	-,812	,022
	GC 13	-4,06	0,83	0,001	-1,102	,643
	GC 14	-3,41	0,85	0,001	-1,280	1,494
	GC 15	-3,40	0,68	0,001	-,974	,564
	GC 16	-3,45	0,78	0,001	-,607	-,462
	GC 17	-3,06	0,65	0,001	-,599	-,557
	GC 18	-3,39	0,78	0,001	-1,052	,699
	GC 19	-3,12	0,77	0,001	-,882	,495
	GC 20	-3,51	0,86	0,001	-,841	,048
	GC 21	-5,02	0,75	0,001	-,041	-1,226
	GC 22	-3,36	0,68	0,001	-,335	-1,052

Notas: t = teste de Student; r = correlação de Pearson; GC1 = Item 1 da gestão do conhecimento...GC22 = Item 22 da gestão do conhecimento.

Após garantir a condição conceitual e empírica de cada construto, foi realizada a segunda etapa, correspondente à análise fatorial exploratória. Essa análise contou com a participação de 205 respondentes, compostos por homens e mulheres, trabalhadores de organizações públicas e privadas no Rio Grande do Norte.

Baseando-se nos resultados obtidos na análise discriminativa e na representatividade do conteúdo, procedendo-se à análise fatorial, adotando como referência os critérios psicométricos estabelecidos pela literatura (Hutz et al., 2015; Pasquali, 2017). O cálculo foi realizado utilizando o método fatorial dos eixos principais (PAF), especificando o número de fatores a serem extraídos [que já havia sido definido anteriormente numa estrutura Tetrafatorial (quatro fatores) por Paes (2014)], rotação fatorial oblíqua e assumindo uma saturação de  $\pm 0,30$ .

Para garantir maior confiabilidade na tomada de decisão sobre a escolha dos fatores, foi adotado o critério baseado na quantidade de valores próprios – *eigenvalues* –, conhecido como Critério de Kaiser, um método amplamente utilizado para determinar o número de fatores a serem retidos. Proposto por Kaiser em 1960, este critério propõe reter fatores com autovalores maiores do que 1,00. Os *eigenvalues*, indicam a quantidade de variância explicada por fatores, levando em conta que a soma total desses valores é sempre igual ao número de itens utilizados na análise.

No que diz respeito à avaliação da consistência interna de cada medida, é crucial salientar que um índice alfa de Cronbach deve ser superior a 0,70. Em diversos estudos internacionais, esta análise tem sido destacada como o indicador psicométrico mais adequado para estimar a confiabilidade, especialmente quando o instrumento avaliado é composto por poucos itens que especificam os fatores (Gottens *et al.*, 2018; Pasquali, 2017).

Adicionalmente, analisou-se o ICC (correlação intra-classe), um cálculo destinado à determinação de um coeficiente de reprodutibilidade. Esta é uma estimativa da parte da variabilidade total das medidas referidas causadas pelas variações entre os indivíduos, e deve ser superior a 0,70 (Hutz *et al.*, 2015; Pasquali, 2017).

Após estabelecer os critérios de avaliação psicométrica, procedeu-se aos cálculos. Os resultados dessas análises permitiram determinar a adequação da matriz de correlação: para de gestão do conhecimento, observou-se um KMO = 0,91 e do *Teste de Esfericidade de Bartlett*,  $\chi^2/_{gl} = 21148,52/231$ ,  $p < 0,001$ . Em termos gerais, os resultados da pesquisa indicaram a existência de uma distribuição fatorial, similar ao que foi previamente observada nos estudos de Pais (2014), sendo assim, corroborada tal medida.

Na Tabela 2 são apresentados os escores fatoriais, comunalidades, variâncias explicadas e os indicadores de consistência interna (alfa de Cronbach) e o ICC, podendo observar que a referida medida, atendeu ao padrão psicométrico estabelecido pela literatura (Hair Jr. *et al.*, 2019; Pasquali, 2017). Ressalta-se que não apenas as saturações (carga fatorial) de cada escala tiveram escores superiores a 0,30, com seus próprios valores superiores a 1,00 e uma explicação superior ou igual a 30% da variância fatorial total.



Ainda na tabela 2, destacam-se os indicadores psicométricos da análise confirmatória da EGC; utilizou-se o software estatístico AMOS GRAFICS 24.0, voltado para a análise fatorial confirmatória com base nas hipóteses do modelo verificado na exploração dos fatores em todos os construtos. Na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), optou-se por deixar livre as covariâncias ( $\phi$ ), revelando indicadores de qualidade de ajuste para o modelo proposto próximos as recomendações apresentadas na literatura (Hair et al., 2019). Nestes resultados, o modelo pretendido (modelo tetrafatorial ajustado) apresentou indicadores estatísticos que justificam a consistência da estrutura fatorial da EGC em trabalhadores, confirmando, de forma mais robusta a proposta por Pais (2014). Além de observar que os indicadores estatísticos, estiveram de acordo com o exigido estatisticamente, estes, foram próximos e, até melhores, aos observados no estudo do autor supracitado.

Tabela 2- Resumo dos indicadores estatísticos da análise fatorial exploratória e confirmatória consistência interna da EGC

Escala de Gestão do conhecimento	Estatísticas						Consistência interna	
	Análise fatorial exploratória (n = 205)							
	Escores fatoriais > 0,30	h²	Min - Max	Número de itens	Valores próprios > 1,00	Variância explicada (%)	Δ Alfa Cronbach (>0,70)	Δ ICC (95% IC) (>0,70)
	Fatorial exploratória	0,57-0,76	0,38-0,61	1-5	22	4,13	64,25	0,79-0,87
Análise confirmatória (n = 202)								
	Medidas de ajuste absoluto				Medidas de ajuste incremental			Medidas de parcimônia
Modelos estruturais confirmatórios	χ²/gl < 3	SRMR < 0,05	GFI >0,80	AGFI >0,80	CFI >0,90	TLI >0,90	RMSEA <0,05	ECVI
Unifatorial	5,23	0,11	0,84	0,79	0,87	0,82	0,13	5,46
Tetrafatorial	1,89	0,03	0,97	0,94	0,98	0,97	0,02	2,31

Sendo assim, o modelo com quatro fatores ajustado é o que melhor representa a proposta fatorial do construto da EGC. Este, apresentou indicadores estatísticos que justificam não apenas a validade, mas, a consistência da estrutura fatorial (ver tabela 3).

Tabela 3: Indicadores psicométricos da estrutura fatorial da escala da EGC

Escala do conhecimento	Estatísticas					
	Análise fatorial confirmatória		Consistência			
	Escore fatorial ( $\lambda$ ) > 0,50	$\epsilon$ (erros)	$\Delta$ CC >0,70	$\Delta$ VME >0,50	$\Delta$ Alfa ( $\alpha$ ) >0,70	Coefficiente $\omega$ (>0,70)
Unifatorial (único fator)	0,31-0,62	0,29-0,38	64	51	0,89	0,81
Tetrafaorial (Quatro fatores)	0,67-0,85	0,26-0,38	84-0,89	59-76	0,74-0,82	0,79-0,86

Buscando reforçar a qualidade mensurável da EGC, avaliou-se os heterotraços e monotraços da medida; de acordo com Roemer, Schuberth e Hensele (2021; Fornell & Larcker, 1981; Henseler, Hubona & Ray, 2016), nesta análise calcula-se a razão entre as correlações. No numerador, calcula-se a média das correlações entre diferentes construtos (heterotraço), enquanto no denominador calcula-se a média das correlações entre as variáveis que medem o mesmo construto (monotraço). Se a razão HTMT for < 0,85, isso sugere que os construtos são suficientemente diferentes, demonstrando validade discriminante. Um valor de HTMT > 0,85 pode indicar que os construtos não são suficientemente diferenciados, ou seja, que as medidas podem estar medindo o mesmo construto. Sendo assim, a escala de medida EGC revelou que seus construtos são adequados e suficientes para a referida medida, revelando que as quatro dimensões do construto são discriminantes, os quais, convergem para a medida proposta (ver tabela 4).

Tabela 4: Escores de razão heterotraços-monotraços (HTMT) entre os fatores da EGC

PRATINFORGC	PRATFORM GC	ORIENTCULT GC	ORIENTCOMPETGC
1.000			
0.451*	1.000		
0.395*	0.680*	1.000	
0.698*	0.519*	0.513*	1.000
0.583*	0.587*	0.492*	0.623*

Nota: PratInform = Práticas formais de gestão do conhecimento; OrienCult = Orientação cultural para o conhecimento; OrienCompet = Orientação competitiva; PratForm = práticas informais de gestão do conhecimento. \* < 0,85



Avaliou-se também, o Alfa ( $\alpha$ ), Ômega ( $\omega$ ) e o AVE para cada fator; parte destes indicadores já foram apresentados quanto avaliou a qualidade da estrutura fatorial da EGC, mas, destinou-se exclusivamente, para verificação geral da organização fatorial; na análise apresentada na tabela 5, são destacados estes indicadores, especificamente, para cada dimensão, denotando que todas elas estiveram dentro do intervalo esperado ( $> 0,70 < 1,00$ ). Todos tratam de uma medida de confiabilidade para instrumento e/ou escala de medida; utiliza as cargas fatoriais dos itens (resultados da análise fatorial) para estimar a confiabilidade, considerando a variância dos itens explicada por fatores comuns e a variância única de cada item. É fundamental quando se trabalha com escalas que são vistas como medidas de um construto latente, ou seja, um conceito não diretamente observável (por exemplo, o conceito sugerido na medida do EGC).

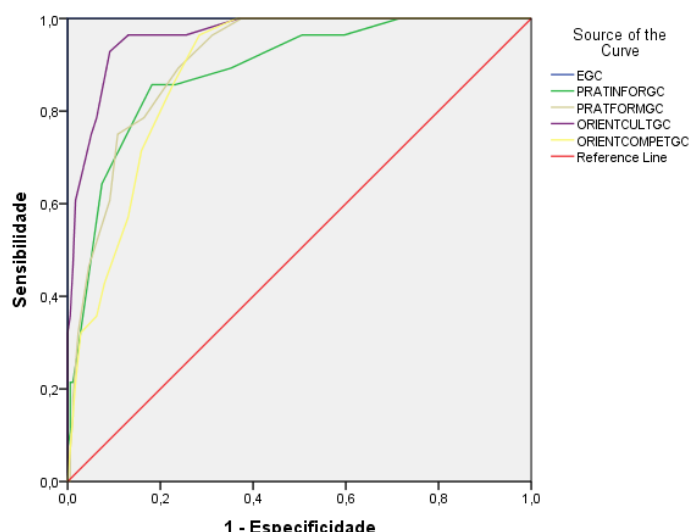
Tabela 6: Indicadores de consistência interna da EGC

Fatores do EGC	Consistência interna		
	Coefficient $\alpha$ ( $>0,70$ )	Coefficient $\omega$ ( $>0,70$ )	AVE ( $>0,50$ )
PRATINFORGC	0.826	0.794	0.681
PRATFORMGC	0.791	0.864	0.742
ORIENTCULTGC	0.783	0.857	0.785
ORIENTCOMPETGC	0.801	0.839	0.718

Tendo garantido a consistência interna e estrutural da escala EGC, buscou-se, por fim, avaliar a sensibilidade e a especificidade do instrumento, tendo como orientação a quantificação e exatidão de um teste diagnóstico; para isso, recorreu-se à análise de Curva ROC, a qual tem por objetivo avaliar as especificidades do instrumento (Oliveira; Andrade, 2002; Margoto, 2010; Formiga, 2013) (ver gráfico 1 e gráfico 2). Assim, pode-se destacar no gráfico abaixo, que a curva de ROC, por se encontrar acima do eixo, permite salientar uma garantia dessa medida na referida amostra.

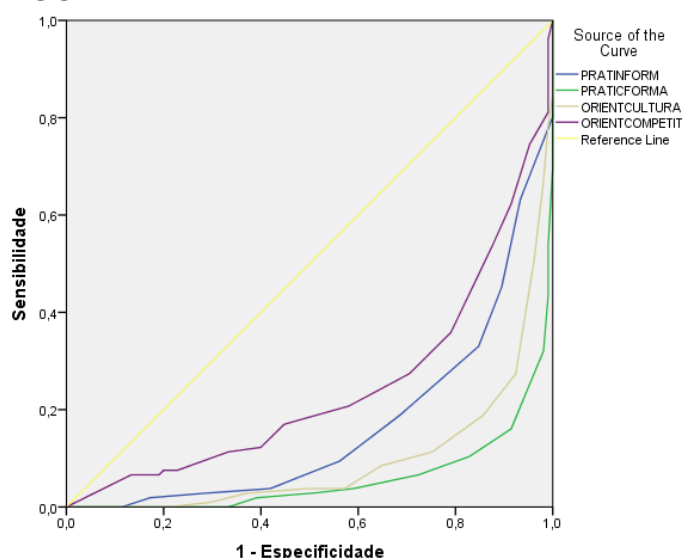
Gráfico 1. Curva ROC em relação a sensibilidade da medida das dimensões do EGC.





Nota: PratInform = Práticas formais de gestão do conhecimento; OrienCult = Orientação cultural para o conhecimento; OrienCompet = Orientação competitiva; PratForm = práticas informais de gestão do conhecimento

Gráfico 2. Curva ROC em relação da especificidade da medida das dimensões do EGC.



Nota: PratInform = Práticas formais de gestão do conhecimento; OrienCult = Orientação cultural para o conhecimento; OrienCompet = Orientação competitiva; PratForm = práticas informais de gestão do conhecimento

Foi assim, avaliada analisadas as quatros dimensões do EGC na amostra, tendo encontrado uma área do ROC que variou de 0,88 a 1,00 (ver tabela 6). Este resultado demonstra que as probabilidades previstas são verdadeiras e correspondem bem ao efeito real esperado (ver Gráfico1). Isto é, considerando a área de cobertura

no gráfico 1, bem como, os indicadores estatísticos expressos para a curva de ROC, a medida EGC é sensível para a identificação sobre problemas relativos à dinâmica sociocognitiva nas organizações.

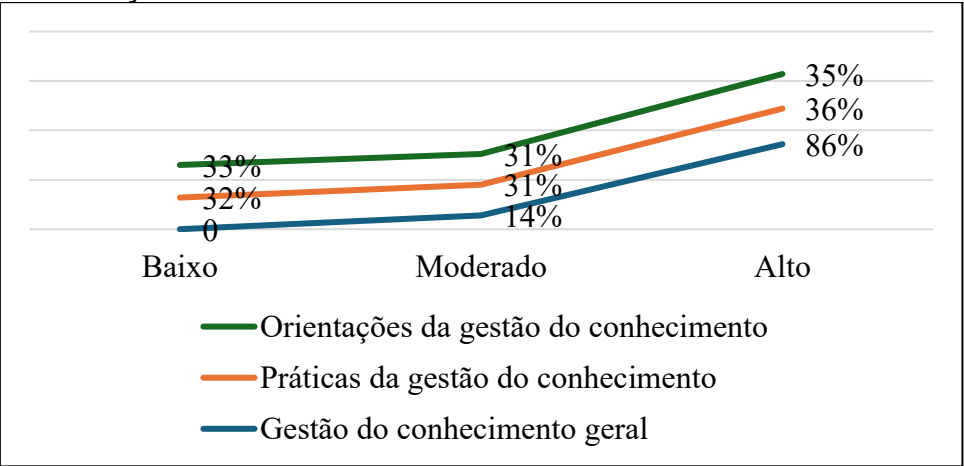
Tabela 7: Escores da área diagnóstica da curva de ROC da EGC

Variáveis	Área > 0,70	d.p.	p-valor	95% IC	
				Baixo	Alto
EGC	1,000	0,000	0,000	1,000	1,000
PRATINFORGC	0,889	0,032	0,000	,826	,952
PRATFORMGC	0,909	0,023	0,000	,864	,953
ORIENTCULTGC	0,964	0,014	0,000	,937	,991
ORIENTCOMPETGC	0,887	0,024	0,000	,839	,934

Nota: PratInform = Práticas formais de gestão do conhecimento; OrienCult = Orientação cultural para o conhecimento; OrienCompet = Orientação competitiva; PratForm = práticas informais de gestão do conhecimento

Na etapa seguinte, com base nos resultados da confiança da estrutura fatorial e sua proposta diagnóstica, avaliou-se o nível, em percentual, da EGC a partir da distribuição dos tercis. Para isso, efetuou-se uma análise descritiva estabelecendo o ponto de corte em três níveis (baixo, moderado e alto). No gráfico 3, pode-se observar que as maiores frequências estiveram para o nível mais alto da gestão do conhecimento (quanto pontuação total) e as dimensões de segunda ordem referente a orientação e prática da gestão do conhecimento.

Gráfico 3: Escores percentuais dos níveis da gestão do conhecimento, suas práticas e orientações da EGC



De forma geral, os achados deste estudo, tanto destacam-se a qualidade do conteúdo dos itens da EGC, quanto a sua fatorialização, já estabelecida por Pais



(2014) na sua distribuição em quatro fatores e confirmada de forma robusta e consistente e também, da possibilidade diagnóstica referente a sensibilidade do construto em trabalhadores. Os achados empíricos permitem afirmar o cumprimento dos objetivos e das hipóteses formuladas, as quais, corroboradas e passível de uma avaliação diagnóstica para aplicação em trabalhadores do Estado do Rio Grande do Norte.

4 DISCUSSÃO

O instrumento tem sua origem na proposta conceitual desenvolvida por Pais (2014). A EGC visa avaliar a gestão do conhecimento compreendendo-a como um conjunto de esforços sistemáticos realizados por uma organização — tanto em sua estrutura interna quanto em suas relações com os colaboradores — com o objetivo de desenvolver, utilizar, reter e mensurar o conhecimento.

Esse conceito envolve não apenas práticas e orientações formais, mas também processos organizacionais que ocorrem nos diversos níveis da empresa. A análise da gestão do conhecimento, portanto, deve considerar o nível organizacional como um todo, com vistas a oferecer à academia e aos profissionais responsáveis pela gestão um instrumento que favoreça o diagnóstico e a intervenção nos processos relacionados ao conhecimento.

Além disso, é importante destacar que as condições mais pontuais observadas nas organizações — como práticas específicas e orientações de gestão do conhecimento — devem ser articuladas a uma visão integrada e estratégica, capaz de catalisar a aprendizagem e a inovação no contexto organizacional.

A motivação para o desenvolvimento do presente estudo decorre, em parte, da observação de que a literatura ainda apresenta investigações sobre a EGC de maneira fragmentada no processo de análise estatística, bem como, nenhum estudo com foco diagnóstico destinado à avaliação do construto na dinâmica e estrutura organizacional. Por ser um processo sistemático que permite identificar como o conhecimento é gerido na organização.

Normalmente utiliza-se um instrumento (questionário, entrevista, análise documental) que avalia diferentes dimensões ou práticas da GC, como as que foram propostas por Pais (2014) e confirmada nesta dissertação (a saber: Práticas formais

de gestão do conhecimento, Orientação cultural para o conhecimento, Orientação competitiva, práticas informais de gestão do conhecimento).

Geralmente o resultado se apresenta em escores por dimensão (média, desvio-padrão) ou níveis do desenvolvimento e manutenção (ex.: Inicial → Em desenvolvimento → Consolidada) da GC, com foco na interpretação mais global, direcionando a equipe e/ou sistema organizacional sobre a coerência com a estratégia organizacional, alinhamento com as necessidades dos colaboradores, potenciais *gaps* e áreas de melhoria e também, a maturidade da GC (modelo de maturidade pode ser aplicado). Mas, no contexto desta dissertação, foi proposta uma direção diagnóstica do comportamento psicológico na organização, com um foco mais individual (isto é, do trabalhador) do que da estrutura organizacional.

Embora estudos prévios tenham conduzido análises exploratórias ou confirmatórias isoladamente, raramente integraram ambas abordagens ou avançaram em análises discriminativas que permitissem verificar diferentes níveis de GC entre os indivíduos e sua avaliação diagnóstica apresentadas nos gráficos 1 e 2.

Além disso, a motivação pessoal dos autores — cuja formação inclui a área da administração e gestão de pessoas — também impulsionou o interesse na aplicação prática deste estudo para o ambiente organizacional e do recurso humano. Na experiência profissional do autor da dissertação, foi observada a necessidade de um instrumento robusto para aferir a GC, particularmente em contextos de intervenção e avaliação pré e pós-treinamento e desenvolvimento de pessoas. Outra motivação importante refere-se a necessidade de avaliar psicometricamente o GC em trabalhadores no período pós-isolamento social, um contexto que não havia sido suficientemente explorado na literatura recente. Por se tratar de um construto que pressupõe interação social e vivência coletiva (Pais, 2014), o impacto do isolamento poderia ter influenciado sua manifestação.

Assim, os achados deste estudo contribuem tanto para o entendimento teórico quanto para o refinamento psicométrico da GC. Inicialmente, as análises baseadas na Teoria Clássica dos Testes (TCT) revelaram índices consistentes e confiáveis de discriminação e representatividade dos itens. A estrutura tetrafatorial foi confirmada, com cargas fatoriais superiores a 0,30 (Pasquali, 2011) e elevados índices de consistência interna ( $\alpha$  – alfa de Cronbach,  $\omega$  - ômega do McDonald's AVE) — confirmando a robustez da medida (Hair et al., 2019).



**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente estudo, tratou-se de responder o objetivo principal relativo a uma avaliação de validade de conteúdo e de construto da medida de Gestão do conhecimento organizacional em trabalhadores no Estado do Rio Grande do Norte. Em termos gerais, o referido construto foi comprovado tanto em sua organização fatorial geral e sua proposta diagnóstica para os profissionais que fizeram parte da amostra.

Esta medida avaliou a Gestão do conhecimento organizacional, indicando uma possível manifestação de investimento sócio-cognitivo por parte dos trabalhadores em relação à sua capacidade processual sistemática e estruturada de criação, compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento dentro de uma organização, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, promover a inovação e garantir a vantagem competitiva sustentável.

Tal perspectiva, apesar de se embasar na proposta de Pais (2014), teoricamente, é associada a teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1995), que propuseram o modelo SECI, para os quais, resultam em processo, a saber: Socialização (Compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos), Externalização (Conversão de conhecimento tácito em explícito), Combinação (Integração de diferentes conhecimentos explícitos) e Internalização (Aprendizagem individual a partir do conhecimento explícito).

A partir dessa perspectiva, busca-se destacar a gestão do conhecimento como mais um elemento que integra o mosaico de variáveis estudadas pela Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas; área científica e aplicada, a qual, complementares e estratégicas da administração que se concentram no desenvolvimento humano nas organizações, com o objetivo de alinhar os interesses individuais aos objetivos organizacionais, promovendo desempenho, bem-estar, motivação e cultura positiva. Considera-se com isso, que tais achados são fundamentais em sua teoria e prática em contextos avaliativos e intervencionistas para o sistema e dinâmica organizacional.

Nesse sentido, considera-se a relevância científica do estudo ao vincular os achados empíricos a uma compreensão mais aprofundada do construto da gestão do conhecimento, considerando sua mensuração e aplicabilidade no contexto organizacional. Essa abordagem contribui para o avanço do saber na área e oferece



subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento de habilidades sociais e cognitivas que favorecem uma vivência laboral mais significativa e dispostas a solução de problemas estratégicos.

De forma geral, espera-se que o estudo oriente o profissional a perceber o seu trabalho, da gestão e da construção de sua profissionalidade de forma mais potencializada no desenvolvimento pessoal de seu estado cognitivo e resolutivo frente aos desafios da gestão.

No que se refere as limitações e sugestões para estudos futuros, algumas delas merecem ser consideradas na interpretação dos resultados e no seu direcionamento posterior de pesquisa. Primeiramente, trata-se de uma pesquisa de corte transversal, o que impossibilita estabelecer relações de causalidade entre os construtos avaliados. Estudos longitudinais poderão contribuir para compreender melhor a dinâmica da gestão do conhecimento ao longo do tempo e seu impacto na qualidade de vida, engajamento profissional e intenção a rotatividade com vistas a produtividade no sistema laboral; sendo assim, uma pesquisa correlacional ou causal que associasse variáveis da percepção da liderança positiva, cultura organizacional, gestão de talentos etc., seria de grande utilidade para o contexto dos estudos sobre ambiência organizacional.

Em segundo lugar, a amostra foi composta por trabalhadores de organizações públicas e privadas de uma região geográfica específica (Rio Grande do Norte), o que pode limitar a generalização dos achados. Pesquisas futuras podem ampliar a representatividade da amostra, incluindo participantes de diferentes contextos culturais, organizacionais e regionais, o que permitiria testar a invariância da medida e enriquecer a compreensão das manifestações da espiritualidade no trabalho.

Ademais, o estudo se baseou exclusivamente em dados autorrelatados, o que pode estar sujeito a vieses de desejabilidade social e percepção subjetiva. Recomenda-se que futuras pesquisas adotem métodos mistos, incorporando dados qualitativos, avaliações de supervisores ou colegas, bem como indicadores objetivos de desempenho e saúde no trabalho.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas avaliem intervenções organizacionais voltadas ao fortalecimento da gestão do conhecimento e seus efeitos sobre variáveis como satisfação, motivação, cultura, produtividade e até, a saúde psicológica, contribuindo assim para o desenvolvimento de práticas baseadas em evidências no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.



REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001

ALMATROOSHI, B.; SING, S. K.; FAROUK, S. Determinants of organisational performance: a proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, p. 844–859, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>. Acesso em: 13 jul. 2025.

ALMEIDA, L. A. L. et al. Quanto mais se sabe, mais segurança tem! A importância da gestão do conhecimento na condução dos resíduos sólidos de quimioterapia. **Revista Psicologia e Saúde em Debate**, v. 6, n. 1, p. 430-442, 2020.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapa conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F.: **O método nas ciências naturais e sociais; pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

ARAÚJO, IRIANE TERESA; FORMIGA, NILTON SOARES. Evidência empírica de um modelo teórico da Gestão de Conhecimento digital, estratégias digitais e agilidade organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, p. 10-32, 2023. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v13i1.54479>.

AZEVEDO, I. de M. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 75–97, 2020. DOI: 10.7769/gesec.v11i2.967. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/967>. Acesso em: 27 jul. 2024.

BERGUE, SANDRO TRESCASTRO. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. 179 p.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. D. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed. 2006.

BRAIA, F.; CURRAL, L.; GOMES, C. Criatividade em contexto organizacional: o impacto de recompensas extrínsecas e do feedback negativo no desempenho criativo. **Revista Psicologia**, v. 28, n. 2, p. 45–62, 2014. DOI: 10.17575/rpsicol.v28i2.643.

CARDOSO, L. M. G. P. P. A **Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional**. Tese de Doutorado, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2003.



CARVALHO, G. G. S.; DUARTE, J. C. MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL RUMO À CONSULTORIA. **Caderno PAIC**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 241–256, 2013. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/17>. Acesso em: 26 jul. 2025.

CHOMLEY, P. M. M. **The relationship between knowledge sharing and workplace innovation in a transnational corporation: a behavioral perspective**. RMIT University, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED. 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

FANDIÑO, A. M.; FORMIGA, N. S.; MENEZES, R. M. P. Organizational Social Capital, Resilience and Innovation validation of a theoretical model for specialized workers. **Journal of Strategy and Management**, <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>. 2019.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG, A.-G.; BUCHNER, A.; G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, pp. 175-191. 2007.

FLETCHER, P. R. **Da teoria clássica dos testes para os modelos de resposta ao item**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Ciências Estatísticas, 2010. 37 p. (Textos para discussão. Escola Nacional de Ciências Estatísticas, ISSN 1677-7093; n. 25).

FORMIGA, Nilton S.; SENA, Adelmária C.; SANTIAGO, Fabiana P.; SENA, Jefferson Vitoriano. **Verification of a mediational theoretical model between organizational support, knowledge management and positive psychological capital in workers in the State of Rio Grande do Norte**. *Seven Editora*, [S. l.], p. 1–31, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/editora/article/view/6038>. Acesso em: 13 jul. 2025.

FORMIGA, Nilton. O consumo de álcool em universitários: Fidedignidade e sensibilidade de uma escala de medida. **Est. Inter. Psicol.**, Londrina, v. 4, n. 2, p. 130-147, dez. 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2236-64072013000200002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072013000200002&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 13 jul. 2025.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382–388, 1981.

FRANCO, Juliana Bianca Maia, et al. Correlatos e variações na percepção do suporte organizacional e gestão do conhecimento em trabalhadores de organizações públicas



e privadas em Natal-rn. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 2, n. 4, p. e24213, 2021. DOI: 10.47820/recima21.v2i4.213. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/213>. Acesso em: 27 jul. 2024.

FREITAS, Â. F. S., MOURÃO, L. Escala Gestão do Conhecimento em Equipes: Adaptação para o Brasil. **Psico-usf**, v. 24, n. 3, p. 501–515. (2019). <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240308>.

GOTTEMS, L. B. D.; CARVALHO, E. M. P. D.; GUILHEM, D.; PIRES, M. R. G. M. Good practices in normal childbirth: reliability analysis of an instrument by Cronbach's Alpha. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 26, e3000, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2234.3000>. Acesso em: 13 jul. 2025.

HAIR, J. F. et al. **Análise de dados multivariados**. 8. ed. São Paulo: Cengage, 2019. HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2–20, 2016.

HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R.; TRENTINI, C. M. **Psicometria**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

LOUREIRO, J. **Gestão do Conhecimento**, Lisboa, Centro Atlântico, 2003.

MARGOTTO, P. R. **Curva ROC: como fazer e interpretar no SPSS**. 2010. Disponível em: [http://www.paulomargotto.com.br/documentos/Curva\\_ROC\\_SPSS.pdf](http://www.paulomargotto.com.br/documentos/Curva_ROC_SPSS.pdf). Acesso em: 13 jul. 2025.

MARTINS, L. A. et al. Gestão do Conhecimento: análise do nível de maturidade de uma Instituição Pública. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, [S. l.], v. 17, p. e023010, 2023. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023010. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/13083>. Acesso em: 26 jul. 2025.

NEWMAN, W. H.; WARREN, E. K. Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões. In: **Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1980. cap. 11, p. 242-260.

NOBRE, F.; TOBIAS, A.; WALKER, D. Cognição organizacional: revisão, conceitualização e contexto estratégico. **Production**, 26(4), 742–756. 2016. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.108212>

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press. 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**, Bookman 2008.

OLIVEIRA, J. C.; ANDRADE, F. W. M. Comparação entre medidas de performance de modelos de credit scoring. **Tecnologia de Crédito**, n. 33, p. 35–47, 2002.



PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a consultoria de gestão de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, v.31, n. 1, p.32-43, 1996.

PAIS, L. Gestão do conhecimento. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

ROEMER, E.; SCHUBERTH, F.; HENSELER, J. HTMT2—An improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. **Industrial Management & Data Systems**, v. 121, n. 12, p. 2637–2650, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SARTES, L. M. A.; SOUZA-FORMIGONI, M. L. O. de. Avanços na psicometria: da Teoria Clássica dos Testes à Teoria de Resposta ao Item. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 26, n. 2, p. 241–250, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722013000200004>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SCHIAVI, P. F.; RESCH, S.; FRAILE SORDI, V. Escala de gestão do conhecimento possibilita a identificação de gaps de gestão do conhecimento em instituição financeira cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 67–81, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/49635>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SILVA, Amanda Franzão Rodrigues da; GARCIA, Leonardo Guimarães. Modelagem de referência dos elementos centrais da “Ecologia da Informação” de Thomas H. Davenport. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 19, n. 00, p. e021013, 2021. DOI: [10.20396/rdbci.v19i00.8663752](https://doi.org/10.20396/rdbci.v19i00.8663752). Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8663752>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SILVA, Elisângela Freitas da; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; RODRIGUES, Eloísa Helena Guimarães. Creation of Organizational Knowledge on the Basis Von Krogh, Nonaka and Ichijo Capacitors: A Case Study in the Grange Df Pork Company. **International Journal of Innovation**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 155–172, 2016. DOI: [10.5585/iji.v4i2.103](https://doi.org/10.5585/iji.v4i2.103). Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/innovation/article/view/10173>. Acesso em: 13 jul. 2025.

STANKOWITZ, ROSANGELA DE FÁTIMA. **Gestão do conhecimento**. Brasília: PNAP; Recife: UPE / NEAD, 2021

STRAUHS, F. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará, 2012.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1996.



TREVISAN, L. C. **Fatores críticos de sucesso relacionados à Gestão do Conhecimento: um estudo em organização de desenvolvimento de software.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2019

WAGNER, A. **Modelo de diagnóstico e análise da performance organizacional baseado nos preceitos da gestão de design.** Santa Catarina, 2018. Disponível em:  
< <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/191142/PEPS5701-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>>

