

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL

Efeito moderador da Governança do Conhecimento sobre o engajamento no trabalho de servidores públicos

KATIA CRISTINA BERGAMINI TITÃO

CASCADEL/PR

2024

Katia Cristina Bergamini Titão

Efeito moderador da Governança do Conhecimento sobre o engajamento no trabalho de servidores públicos

Moderating Effect of Knowledge Governance on Public Servants' Work Engagement

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Ivano Ribeiro

CASCAVEL/PR

2024

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

TITÃO, KATIA CRISTINA BERGAMINI

Efeito moderador da Governança do Conhecimento sobre o engajamento no trabalho de servidores públicos / KATIA CRISTINA BERGAMINI TITÃO; orientador Ivano Ribeiro. -- Cascavel, 2024.

84 p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Cascavel) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Governança do Conhecimento. 2. Engajamento no Trabalho. 3. Servidores Públicos. 4. Efeito Moderador. I. Ribeiro, Ivano, orient. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



KATIA CRISTINA BERGAMINI TITÃO

Efeito moderador da governança do conhecimento sobre o engajamento no trabalho de servidores públicos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Documento assinado digitalmente

IVANO RIBEIRO

Data: 05/08/2024 15:33:09-0300

Verifique em <https://validar.itb.gov.br>

Orientador(a) - Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Documento assinado digitalmente

SANDRA MARA STOCKER LAGO

Data: 05/08/2024 13:03:18-0300

Verifique em <https://validar.itb.gov.br>

Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)



Documento assinado digitalmente

NAIRANA RADTKE CANEPEPE BUSSLER

Data: 03/08/2024 10:12:53-0300

Verifique em <https://validar.itb.gov.br>

Nairana Radtke Caneppele Bussler

Centro Universitário Unihorizontes

Cascavel, 1 de agosto de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu amado marido, Luiz Henrique Titão, e aos meus queridos filhos, Ariely, Axel e Maria Luiza.

Luiz, meu amor, meu companheiro, meu pilar, é impossível expressar em palavras toda a gratidão que sinto por você. Sua paciência, compreensão e apoio inabalável me deram forças nos momentos mais desafiadores desta jornada. Seu amor constante e seu incentivo me motivaram a continuar, mesmo quando tudo parecia difícil. Cada conquista, cada avanço, é também seu, pois sem você, nada disso seria possível.

Lily, Ceceu e Malu, meus tesouros, minha razão de ser. Vocês são a inspiração que me move e a alegria que ilumina meus dias. Cada sorriso, cada abraço, cada palavra de carinho me enchem de uma força indescritível. Vocês são a prova de que amor e dedicação podem superar qualquer obstáculo. Este trabalho é para vocês, para mostrar que, com perseverança e união, podemos alcançar todos os nossos sonhos.

A vocês, minha família querida, dedico não apenas este trabalho, mas também toda a minha vida. O amor e apoio de vocês são a luz que ilumina cada passo desta jornada e sem vocês, nada seria possível. Que este esforço seja um exemplo de que juntos somos invencíveis. Obrigada por serem minha inspiração constante e por tornarem cada dia mais significativo.

Amo vocês com todo o meu coração!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me guiar, me proteger e me dar forças durante toda esta jornada. Sua presença foi constante tanto nos momentos de dúvida quanto de vitória, e a Ele devo toda a minha gratidão.

Aos professores, que com sua sabedoria, paciência e dedicação, me proporcionaram o conhecimento e as ferramentas necessárias para alcançar este objetivo. Cada ensinamento, cada orientação foi fundamental para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Aos meus colegas de trabalho, por compreenderem e apoiarem minha jornada acadêmica, muitas vezes ajustando suas rotinas para me auxiliar. O suporte e a amizade de vocês foram essenciais para que eu pudesse equilibrar minhas responsabilidades profissionais e acadêmicas.

À minha família, por seu amor incondicional, apoio constante e compreensão ao longo desta jornada. Vocês são minha base, minha inspiração e meu refúgio. Cada palavra de encorajamento, cada gesto de carinho e cada sacrifício feito por vocês tornaram possível a realização deste sonho.

E, especialmente, à grande amiga que este mestrado me deu, Carina Langaro. Carina, sua amizade foi um dos maiores presentes que recebi durante este percurso. Seu apoio, suas palavras de encorajamento e sua companhia tornaram esta experiência muito mais rica e significativa. Sou grata por cada momento compartilhado e por ser uma amiga tão especial.

A todos vocês, meu mais sincero e profundo agradecimento. Sem o apoio e a presença de cada um, este sonho não teria se tornado realidade.

RESUMO

Titão, Katia Cristina Bergamini (2024). Efeito moderador da Governança do Conhecimento sobre o engajamento no trabalho de servidores públicos (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brasil.

A pesquisa explora o efeito moderador da Governança do Conhecimento (GovC) sobre o engajamento no trabalho dos servidores públicos, visando entender a interação desta governança com fatores individuais e contextuais para influenciar o engajamento no trabalho dos servidores. A partir da revisão de literatura, uma série de hipóteses foi formulada para analisar o papel da GovC como construto moderador de variáveis que incluem: a abertura para mudança; satisfação com a vida; satisfação com a carreira; liderança; conflitos e justiça organizacional. A pesquisa se pautou em uma abordagem quantitativa, utilizando um delineamento aplicado e um *survey* como instrumento de coleta de dados. A amostra foi composta por servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Para análise de dados, foi utilizada a análise de regressão múltipla e moderação, com o auxílio do software estatístico *Jamovi*. A pesquisa se justifica pelo seu potencial em oferecer benefícios tanto para a organização quanto para os servidores. No nível organizacional, a implementação efetiva da Governança do Conhecimento pode aprimorar a produtividade, facilitar a tomada de decisões informadas, otimizar a eficiência dos recursos e fortalecer a cultura organizacional. No nível individual, os servidores podem experimentar um ambiente de trabalho mais motivador, com estratégias direcionadas ao desenvolvimento profissional, resultando em maior satisfação e engajamento no trabalho. Os resultados principais indicam que a Governança do Conhecimento exerce papel como moderadora entre os fatores individuais e contextuais e o engajamento no trabalho dos servidores. Este achado sublinha a importância de práticas de GovC bem estruturadas para melhorar o ambiente de trabalho e a motivação dos servidores. A contribuição da pesquisa inclui preencher lacunas na literatura devido ao baixo número de estudos encontrados, especialmente no contexto brasileiro, e oferecer percepções de como a Governança do Conhecimento pode influenciar positivamente o engajamento dos servidores, impactando a eficiência do serviço público. A novidade identificada reside no aprofundamento da compreensão de como a GovC interage com fatores individuais e contextuais específicos para moldar o engajamento no trabalho, uma área ainda pouco explorada na literatura atual.

Palavras-chave: Governança do Conhecimento; Engajamento no Trabalho; Servidores Públicos; Efeito Moderador; Contexto Brasileiro;

ABSTRACT

Titão, Katia Cristina Bergamini (2024). Moderating Effect of Knowledge Governance on Public Servants' Work Engagement (Dissertation). Postgraduate Program in Administration (PPGA), Western Paraná State University – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brazil.

The research explores the moderating effect of Knowledge Governance – from the portuguese *Governança do Conhecimento* (GovC) – on public servants' work engagement, aiming to understand how this governance interacts with individual and contextual factors to influence work engagement. Based on a literature review, a series of hypotheses were formulated to analyze the role of GovC as a moderating construct for variables including openness to change, life satisfaction, career satisfaction, leadership, conflicts, and organizational justice. The research followed a quantitative approach, using an applied design and a survey as the data collection instrument. The sample consisted of employees from the Court of Justice of the State of Paraná. For data analysis, multiple regression and moderation analysis were conducted with the aid of the statistical software Jamovi. The research is justified by its potential to offer benefits to both the organization and the employees. At the organizational level, effective implementation of Knowledge Governance can enhance productivity, facilitate informed decision-making, optimize resource efficiency, and strengthen organizational culture. At the individual level, employees may experience a more motivating work environment with strategies aimed at professional development, resulting in greater satisfaction and work engagement. The main findings indicate that Knowledge Governance acts as a moderator between individual and contextual factors and public servants' work engagement. This finding highlights the importance of well-structured GovC practices to improve the work environment and employee motivation. The research's contribution includes filling gaps in the literature due to the limited number of studies found, especially in the Brazilian context, and offering insights into how Knowledge Governance can positively influence employee engagement, impacting public service efficiency. The novelty lies in the deeper understanding of how GovC interacts with specific individual and contextual factors to shape work engagement, an area still underexplored in current literature.

Keywords: Knowledge Governance; Work Engagement; Public Servants; Moderating Effect; Brazilian Context;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diferença entre Governança e Gestão.....	22
Figura 2: Modelo Conceitual.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos Respondentes	51
Tabela 2: Dados da análise de Regressão.....	55
Tabela 3: Confirmação das Hipóteses	58
Tabela 4: Recomendações Práticas para o TJPR.....	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.1.1	Questão de Pesquisa	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	20
2.1	GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO	20
2.2	CAPACIDADES DINÂMICAS	24
2.3	ENGAJAMENTO NO TRABALHO	27
2.4	ABERTURA PARA MUDANÇA	30
2.5	SATISFAÇÃO COM A CARREIRA	32
2.6	SATISFAÇÃO COM A VIDA	34
2.7	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	36
2.8	CONFLITO AFETIVO	38
2.9	JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	40
2.10	CONTRUTO MODERADOR.....	42
2.11	MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA	45
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	47
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	47
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	49
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	50
3.5	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	52
4	ANÁLISE DE DADOS.....	53
4.1	ANÁLISE DA MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE PEARSON	54
4.2	ANÁLISE DE REGRESSÃO	54

5	DISCUSSÃO	58
5.1	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	63
5.2	RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA O TJPR.....	64
6	CONCLUSÃO.....	66
7	REFERÊNCIAS	67
8	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	81

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento, quando detido por uma pessoa, pode mudar comportamentos ou processos e auxiliar na tomada de decisões dentro de uma empresa. O conhecimento tem a capacidade de transformar uma empresa ou organização (Nespolo et al., 2015; Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021). Nesse sentido, o conhecimento individual é a base para a existência do conhecimento nas organizações, influenciado por uma série de fatores pessoais e organizacionais que permitem ou impedem que o conhecimento seja criado ou compartilhado. Para gerir esse conhecimento, as empresas utilizam a Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Bolisani & Bratianu, 2017).

A Gestão do Conhecimento (GC) é um conceito cada vez mais difundido nas empresas que buscam se destacar no mercado competitivo e pode ser entendida como um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, em que as organizações e seus colaboradores utilizam as melhores informações e conhecimentos disponíveis para alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade (Alvarenga Neto, 2005). No entanto, na maioria das empresas ou instituições públicas, as informações sobre a gestão do conhecimento são produzidas, mas não são avaliadas com o escopo de traçar a direção da GC dentro da empresa (Nespolo et al., 2015; Bolisani & Bratianu, 2017).

Está surgindo uma nova abordagem interdisciplinar que penetra no campo da gestão do conhecimento, pesquisa organizacional, estratégia e administração de recursos humanos: a Governança do Conhecimento (GovC). A GovC consiste na utilização de mecanismos de gestão que afetam e influenciam o processo de conhecimento (Foss, 2007). No contexto internacional, podemos citar Ali et al. (2018), que estudaram o impacto do compartilhamento do conhecimento e da capacidade de absorção do conhecimento pelos funcionários.

Fumasoli et al. (2017) investigaram os intervenientes transnacionais relevantes na governança do conhecimento europeu, destacando as diferenças e pontos em comum em suas estruturas, identidades e papéis, bem como as ligações em que estão inseridos e a influência que podem exercer na formação de políticas de conhecimento. Sanz (2019) analisou se as dimensões para a governança frequentemente realizadas por escritórios de gestão de projetos e sugeridas na literatura também são válidas para a governança do conhecimento e quais problemas existem nesse tipo de abordagem.

No contexto nacional, destacam-se os estudos recentes de Almeida et al. (2023), que identificaram as perspectivas apresentadas na literatura, realizando, por meio de análise de conteúdo, a identificação de três perspectivas do GovC: economia do conhecimento, eficiência econômica e sustentabilidade e fatores socioculturais. Honorio (2022) analisou como a governança de dados pode dar suporte à governança do conhecimento.

O conceito de GovC é relativamente novo, destacando-se como uma parte distinta do movimento do conhecimento. Ela aborda uma série de problemas centrais que não foram resolvidos satisfatoriamente, possibilitando uma abordagem única para resolver tais problemas (Foss, 2007). Pode ser definida como um metaprocessos voltado à coordenação e integração dos diferentes processos de conhecimento em uma empresa, permitindo a melhoria de seu conhecimento organizacional (Goldman, 2010).

Enquanto a Gestão do Conhecimento se concentra na gestão dos processos específicos de produção de conhecimento, como tornar as questões do conhecimento explícitas, organizar financiamento ou compartilhar conhecimento em workshops, a Governança do Conhecimento desenvolve mecanismos de governança que influenciam os processos de conhecimento, compartilhamento, retenção e criação, possibilitando a adoção de perspectivas de economia, além de relações entre unidades de análise baseadas no conhecimento, dentro das áreas de Gestão do Conhecimento, estudos organizacionais, estratégias e gestão de recursos humanos (Goldman, 2010).

A GovC abrange o domínio de projetos e organizações, preocupando-se com as estruturas institucionais, regras e normas que permitem ou restringem as decisões de gestão do conhecimento, envolvendo atores em maneiras inovadoras de resolução de questões sociais (Foss & Michailova, 2009). A GovC pode ser considerada uma ferramenta para análise de problemas e soluções relacionados à troca e coprodução de conhecimento, abrangendo custos, riscos, recursos e fatores culturais, sociais e políticos, englobando a gestão do conhecimento, a tomada de decisões, a gestão organizacional, a sustentabilidade e os elementos sociopolíticos ligados à criação, ao compartilhamento, à retenção e à aplicação do conhecimento (Almeida et al., 2023; Foss & Mahoney, 2010).

No contexto público, compreender as variáveis que afetam a GovC é essencial para aprimorar a prestação de serviços e alcançar metas de qualidade do serviço oferecido à população, atendendo aos princípios da administração pública dispostos no art. 37 da Constituição, em especial o da eficiência. As motivações e mudanças na organização do trabalho podem desempenhar um papel crucial na determinação da produtividade no serviço

público (Gonçalves, 2017). Essa produtividade, por sua vez, está fortemente ligada ao nível de engajamento no trabalho dos servidores.

O engajamento no trabalho não é um fator isolado, mas sim resultado de uma complexa interação de diversas variáveis que desempenham um papel fundamental na motivação dos servidores públicos em relação às suas tarefas e responsabilidades (Schaufeli & Bakker, 2004). Essas variáveis motivacionais podem ser de natureza individual, grupal ou contextual. Nesta dissertação, as variáveis exploradas foram: individuais — abertura para mudança, satisfação com a vida, satisfação com a carreira; grupais — liderança e conflitos; e contextuais — justiça organizacional.

Ao examinar a literatura, há evidências que sugerem a influência da GovC nessas variáveis e vice-versa. Essa relação sugere que a GovC desempenha um papel significativo na motivação e no engajamento dos servidores no ambiente de trabalho. Dado que o engajamento no trabalho tem um impacto considerável na eficiência e na qualidade do trabalho prestado no serviço público, é imperativo investigar as conexões existentes entre essas variáveis (Foss & Mahoney, 2010).

Essa pesquisa buscou analisar o efeito do moderador da Governança do Conhecimento no engajamento dos servidores públicos, pois, uma gestão eficaz do conhecimento pode transformar comportamentos e processos dentro das organizações, auxiliando na tomada de decisões e aumentando a eficiência e competitividade (Nespolo et al., 2015; Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021).

Compreender como o conhecimento, quando bem gerido, pode influenciar no engajamento dos servidores é fundamental para aprimorar a qualidade do serviço público e, conseqüentemente, identificar as conexões entre a Governança do Conhecimento e as variáveis motivacionais individuais, grupais e contextuais, propondo abordagens que possam otimizar a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, o desempenho e a satisfação dos servidores públicos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O conhecimento é um ativo de grande importância dentro das instituições, o que não é diferente nas instituições públicas brasileiras. Porém, existe uma lacuna nas pesquisas de GovC, principalmente no que se refere à importância do servidor e do seu conhecimento pessoal, uma vez que é a base para a existência do conhecimento organizacional, sendo influenciado por

diversos fatores individuais e organizacionais que permitam ou não a criação ou compartilhamento do conhecimento. Isso reflete no engajamento no trabalho e aperfeiçoamento das capacidades institucionais, causando reflexo na eficiência e eficácia do serviço prestado pelo setor público para a população (Almeida et al., 2023; Camões & Gomes, 2021).

A GovC está ligada a muitos processos organizacionais e de gestão do conhecimento, sendo suscetível a influências culturais, sociais e políticas, e abrangendo áreas como a tomada de decisões, a gestão organizacional e a sustentabilidade, além de aspectos socioculturais e políticos relacionados à criação, ao compartilhamento, à retenção e à aplicação do conhecimento (Almeida et al., 2023; Foss & Mahoney, 2010). No caso de uma instituição pública, isso se reflete na sua capacidade de desempenhar suas funções de forma efetiva e eficiente, alcançando seus objetivos e metas.

Compreender como a GovC afeta o engajamento dos servidores é crucial para informar e aprimorar políticas e práticas de gestão organizacional. Essa pesquisa não apenas beneficia os servidores, melhorando seu ambiente de trabalho e satisfação, mas também contribui para a melhoria do serviço público. Portanto, investigar essas relações é fundamental para promover a eficiência e a eficácia do serviço público e para avançar nas estratégias de Governança do Conhecimento (Guimarães & Martins, 2008; Camões & Gomes, 2021).

1.1.1 Questão de Pesquisa

A questão que norteia essa pesquisa é: **Qual é o efeito moderador da governança do conhecimento sobre o engajamento no trabalho dos servidores públicos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Investigar o efeito moderador da governança do conhecimento sobre o engajamento no trabalho dos servidores públicos.

1.2.2 Específicos

- a. Avaliar o engajamento no trabalho dos servidores públicos do Tribunal de Justiça do Paraná;
- b. Verificar os fatores individuais e contextuais que afetam diretamente o engajamento no trabalho dos servidores;
- c. Analisar o efeito moderador da Governança do Conhecimento (GovC) sobre a relação dos fatores individuais e contextuais com o engajamento no trabalho dos servidores.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

No âmbito do setor público, a eficiência é um dos princípios fundamentais da administração pública brasileira. Seu objetivo central é proporcionar maior qualidade nos serviços, dentro de prazos e custos mínimos, abrangendo uma grande parcela da sociedade. O princípio da eficiência deu origem ao modelo de administração pública gerencial, que se concentra na avaliação dos resultados na ação governamental. A eficiência busca ferramentas que possibilitem que a administração execute suas ações com a máxima qualidade, competência e eficácia, sempre com o bem-estar da sociedade em mente (Camões & Gomes, 2021).

Aliado à eficiência, outro fator que deve ser considerado de grande relevância dentro das organizações é o armazenamento do conhecimento, que garante que dados importantes não sejam perdidos. Massingham (2014) afirma que por meio dos estudos realizados no setor público australiano, a gestão do conhecimento, em instituições públicas, contribui para a gestão do fluxo de conhecimento e seus facilitadores. Complementando isso, a gestão do conhecimento permite que os servidores ampliem seu conhecimento, habilidades e capacidade de trabalho em equipe (Batista, 2012; Mello, 2022).

A Governança do Conhecimento, de maneira bem resumida, envolve a escolha de estruturas e mecanismos organizacionais que possam influenciar o processo de utilização, compartilhamento, integração e criação de conhecimento em direções e níveis preferenciais (Foss & Mahoney, 2010). No entanto, sua influência não se limita apenas à gestão do conhecimento em si, também se entrelaça com outro fator crucial para o desempenho organizacional: o engajamento dos servidores.

Assim, compreender a influência da GovC no engajamento dos servidores assume um papel de destaque na formulação desta pesquisa. Esse entendimento é de extrema importância, pois ele fornece as bases necessárias para informar e aprimorar políticas e práticas de gestão organizacional.

A pesquisa sobre a relação entre a governança do conhecimento e o engajamento dos servidores públicos pode trazer diversos benefícios para a organização. Entre eles, podemos citar o aprimoramento da produtividade. Ao identificar como a governança do conhecimento afeta o engajamento dos servidores, é possível desenvolver estratégias mais eficazes para aumentar tanto a produtividade quanto a eficiência operacional. Outro benefício é a tomada de decisões mais informadas, já que trará evidências para a construção das estratégias e políticas, permitindo que a instituição implemente medidas baseadas em dados reais (Camões & Gomes, 2021).

Além disso, a instituição poderá ter maior eficiência de recursos, uma vez que será possível identificar áreas específicas que afetam o engajamento dos servidores e isso poderá ajudar na alocação mais eficiente dos recursos disponíveis. Esse reflexo direto no fortalecimento da cultura organizacional permitirá que a instituição entenda o impacto da governança do conhecimento sobre o engajamento, auxiliando na promoção de uma cultura de aprendizado e melhoria contínua dentro da organização (Lopes & Fadel, 2014)

Outra contribuição valiosa será a adição que esta pesquisa trará para a literatura, uma vez que poderá preencher lacunas no conhecimento existente, principalmente no contexto público, pois, a pesquisa sobre governança do conhecimento e engajamento no trabalho no Brasil é bastante limitada. Conforme dados levantados por Camões e Gomes (2021), em uma busca realizada em 2020 com os termos "engajamento no trabalho", "*work engagement*" e "*employee engagement*", apenas 21 artigos foram encontrados, sendo que apenas 3 deles relacionados à realidade brasileira. A escassez de estudos no Brasil que explorem variáveis moderadoras e forneçam resultados específicos sobre o engajamento torna este campo ainda mais limitado. Apenas um estudo abordou a presença de uma variável moderadora entre valores e engajamento no trabalho/satisfação no trabalho (Cristo-Andrade, 2020), enquanto nos demais não houve identificação de variáveis moderadoras. O mesmo acontece quando se pesquisa estudos sobre Governança do Conhecimento, os resultados são poucos, porém nenhum com o uso do construto dependente e das variáveis que serão abordadas nesse estudo.

Diante da escassez de estudos que explorem a relação entre a governança do conhecimento e o engajamento no trabalho dos servidores públicos, este trabalho se destaca ao investigar o potencial do efeito moderador desse construto (GovC) sobre o engajamento. Ao

preencher essa lacuna, espera-se oferecer percepções valiosas sobre como a governança do conhecimento pode influenciar positivamente o nível de engajamento dos servidores. Ainda, ao proporcionar uma perspectiva única sobre essa interação, abre caminho para a replicação em diversas organizações, consolidando-se como uma contribuição significativa para o avanço da pesquisa nesse campo específico.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação seguiu uma estrutura organizada em seções. A seção 1 proporciona uma introdução ao tema, oferecendo uma visão geral do assunto em questão. Nela, serão delineados a questão de pesquisa que guiará o estudo, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e a contribuição deste trabalho. Na seção 2, será abordado o referencial teórico que sustenta o desenvolvimento desta pesquisa, explorando os conceitos-chave, como engajamento no trabalho, abertura para mudanças, satisfação com a carreira, satisfação com a vida, conflitos, justiça organizacional e liderança. Além disso, apresentaremos o construto moderador e dependente, além de todas as hipóteses formuladas na pesquisa, juntamente com o modelo de pesquisa. A seção 3 detalhará o delineamento da pesquisa, descrevendo as técnicas de coleta e análise de dados que serão empregadas neste estudo. Na seção 4, os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos, enquanto a seção 5 se concentrará na análise e discussão aprofundada desses resultados. Por fim, a seção 6 encerrará esta dissertação com as considerações finais, destacando a contribuição deste estudo para o campo de pesquisa em questão.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

Uma organização não pode originar conhecimento intrinsecamente, sem a contribuição de indivíduos. O processo de criação do conhecimento organizacional deve ser compreendido como um meio pelo qual o conhecimento gerado pelos indivíduos é ampliado e consolidado em nível de grupo, por meio de atividades, como diálogo, discussão, compartilhamento de experiências, construção de significado e comunidades de prática. A interação do indivíduo, que cria o conhecimento, com a organização, que o amplifica, desencadeia a formação de um grupo que colabora no processo de criação do conhecimento, que permite novos pontos de vista e que soluciona conflitos de forma mais harmoniosa (Nonaka & Takeuchi, 2007).

É crucial abordar o conhecimento e compará-lo com a informação, ambos fundamentais para a gestão do conhecimento e informação nas organizações (Alvarenga Neto, 2005). Davenport (1998) observa o conceito de dados por sua quantificação e facilidade na estruturação por meio de pessoas ou tecnologias apropriadas. A informação, por sua vez, está atrelada à relevância e propósito dos dados, requerendo uma análise e mediação humana e consenso quanto ao seu significado.

Por fim, observa-se o conhecimento como a informação mais valiosa, que não pode ser facilmente estruturada ou transferida e que envolve síntese e contexto. Dretske (1981) defendeu a ideia de que a informação é uma mercadoria que tem o potencial de gerar conhecimento, associando o conhecimento, igualmente, à crença produzida ou mantida por meio da informação. Choo (2002) defendeu que a análise dos elementos dado-informação-conhecimento deve ser vista em uma perspectiva de *continuum* de valores fundamentais (processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retroalimentação). E é o gerenciamento desse *continuum* que resulta na capacitação organizacional, possibilitando a ação, desenvolvimento de estratégias e novas iniciativas, geram resultados que favorecem a resolução de problemas, o contingenciamento de crises e a exploração de oportunidades.

Uma organização opera transformando conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. O conhecimento tácito, de difícil formalização e comunicação, inclui habilidades informais, enquanto o conhecimento explícito pode ser transmitido de maneira formal e sistemática. O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização),

central no processo de criação de conhecimento, propõe uma trajetória espiralada que eleva a qualidade e quantidade do conhecimento. Inicia-se com a socialização, passando pela externalização, combinação e internalização. Este processo envolve compartilhamento, articulação, aplicação sistematizada e aprendizado prático, abrangendo níveis individual, grupal e organizacional (Nonaka & Takeuchi, 2007).

O modelo SECI (Takeuchi & Nonaka, 2007) é uma das principais contribuições para a teoria da GC e divide o processo de conversão do conhecimento em quatro modos distintos:

1. Socialização (S): O conhecimento tácito, que é pessoal e difícil de formalizar, é compartilhado entre indivíduos por meio de interações sociais informais. Ocorre, por exemplo, quando os funcionários compartilham suas experiências em uma conversa casual.

2. Externalização (E): Aqui, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. Isso é feito articulando ideias e conceitos por meio de linguagem, desenhos ou outras representações. É um processo de tornar o conhecimento implícito mais acessível e compreensível para os outros.

3. Combinação (C): Agora formalizado, o conhecimento explícito, é combinado e organizado para criar um conjunto de informações. Isso geralmente acontece em documentos, manuais ou sistemas de gerenciamento de informações, onde várias peças de conhecimento são integradas em um todo coerente.

4. Internalização (I): Nesta fase, o conhecimento combinado é internalizado pelos indivíduos, tornando-se novamente conhecimento tácito. Esse conhecimento agora é incorporado às práticas e rotinas individuais, permitindo que as pessoas o apliquem em suas atividades diárias.

Para que uma organização possa adquirir e gerar conhecimento inovador, necessita realizar a partilha e transferência de conhecimento entre os indivíduos e desenvolver uma base de conhecimento organizacional. Eles conceituam compartilhamento de conhecimento como a troca mútua de conhecimento tácito entre os membros, que atua como uma ligação crucial entre o conhecimento individual e o conhecimento organizacional. Assim, as competências no compartilhamento de conhecimento conferem aos indivíduos a habilidade de compartilhar ideias, experiências e documentos, promovendo uma expressão livre e desimpedida. Acreditam que essa liberdade pode facilitar a disseminação eficaz de novos conhecimentos por toda a organização, desempenhando um papel fundamental na geração bem-sucedida de inovações (Cao & Xiang, 2012).

Nesse cenário, Dandolini et al. (2017) constataram a criação de um termo interdisciplinar no campo da gestão do conhecimento, emergido no final da década de 90, que

se originou pela necessidade de implantar a governança corporativa como forma de reconhecer o valor do conhecimento e contribuir na aprendizagem organizacional e na aprendizagem em rede. O novo conceito, Governança do Conhecimento (GovC), em inglês *Knowledge Governance Approach*, sugere uma abordagem modernizada, de avanço à Governança Corporativa e que transcende o monitoramento e controle de resultados (Rizzatti & Freire, 2022).

O conceito de Governança do Conhecimento está em pleno desenvolvimento, ou seja, apesar de ser um termo estabelecido, necessita de avanços nas pesquisas para a sua total consolidação (Albuquerque et al., 2017). Por isso, não é possível estudar o tema sem entender a diferença entre Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento, uma vez que os estudos dessas duas temáticas acabam se confundindo.

O conceito geral de Governança e Gestão, nos ensina que enquanto a governança desempenha o papel direcionador, a gestão assume a função de execução (TCU, 2020). A representação visual simplifica essas distinções: a governança estabelece a direção com base em evidências, considerando os interesses da sociedade, organização ou das partes interessadas, enquanto a gestão é encarregada de planejar a implementação mais adequada das diretrizes, executar os planos e realizar o controle de indicadores e riscos.



Figura 1: Diferença entre Governança e Gestão

Fonte: Tribunal de Contas da União (2020).

No setor público, a Governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. O conhecimento, enquanto atividade, é marcado por níveis significativos de incerteza, tornando desafiador antecipar o desfecho de um processo de pesquisa, sua extensão, seu valor econômico efetivo e, inclusive, seu conteúdo específico. Conseqüentemente, a

organização da geração e aplicação do conhecimento é influenciada por diversos desafios econômicos, tais como custos de transação, custos de agência, custos relacionados a redes e comunicação (Antonelli, 2006; TCU, 2014)

Nesse sentido, a governança do conhecimento está intimamente relacionada à gestão do conhecimento, uma vez que ambas buscam capitalizar o conhecimento ou criar valor a partir do conhecimento, mas em escopos diferentes. Logo, a GC é quem produz a informação e a GovC se concentra na busca da efetividade e da economicidade, focando na eficácia e na eficiência (Guimarães & Martins, 2008).

Tratar de Governança do Conhecimento é ser capaz de dialogar com três diferentes campos do saber: gestão do conhecimento, estudos organizacionais e estratégia e gestão de recursos humanos (Foss, 2007), pois está se falando de como e quais estratégias, estruturas e valores compartilhados são necessários para se gerenciar ativos do conhecimento.

Ela permeia diversas áreas, processos e aspectos, abarcando não apenas o conhecimento em si, mas também a tomada de decisões, a gestão organizacional, a sustentabilidade e os elementos socioculturais e políticos, relacionados à criação, compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento (Almeida et al., 2023). Assim, para o alcance da eficiência dentro do serviço público, de acordo com a literatura, não basta apenas a implementação da GC, mas sim, é necessário que seja feita também a Governança do Conhecimento (TCU, 2014; ENAP, 2021).

Nesse sentido, é necessário conhecer tais variáveis que interferem na Governança do conhecimento, a fim de possibilitar melhor performance na entrega de serviços e na construção de suas metas e objetivos, o que justifica a importância das pesquisas nessa área e dessa dissertação. Melhorias contínuas para o servidor poderão contribuir muito para a melhoria na qualidade dos serviços públicos. Neste sentido, propor melhorias não é uma demanda interna de serviços públicos, mas uma obrigação, quase um imperativo dos países, ser competitivo para garantir um desenvolvimento sustentável e menos desigual (Amaral, 2006; ENAP, 2021).

No entanto, a Administração Pública enfrenta desafios complexos para atender às necessidades da sociedade contemporânea, e isso requer uma abordagem estratégica e inovadora. Além disso, ao fortalecer a capacidade institucional, deve promover uma cultura organizacional voltada para o conhecimento, incentivando a colaboração, o compartilhamento de informações e a tomada de decisões com base em evidências (Goldman, 2010).

A GovC busca governar a distribuição do conhecimento dentro e fora das organizações, favorecendo o ciclo da criação do conhecimento organizacional, garantindo que o conhecimento seja distribuído de forma eficaz e que as políticas e práticas relacionadas ao

conhecimento sejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Ela consegue com isso gerenciar o recurso que é o conhecimento por meio de políticas e práticas que visam garantir a distribuição eficaz do conhecimento dentro e fora das organizações, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização (Almeida et al., 2023).

Essa abordagem permite que as organizações públicas se tornem mais ágeis, adaptáveis e capazes de enfrentar desafios complexos de maneira eficaz. A valorização do funcionalismo público e o fortalecimento da capacidade institucional são, portanto, elementos interdependentes, cabendo à governança do conhecimento um papel fundamental nessa dinâmica. Ao integrar o conhecimento acumulado com práticas inovadoras, a governança do conhecimento assegura que as decisões sejam informadas e fundamentadas, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo. Assim, as organizações públicas não apenas respondem às demandas atuais com maior eficiência, mas também se preparam para futuros desafios, garantindo a sustentabilidade e a melhoria contínua dos serviços oferecidos à sociedade.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A Governança do Conhecimento está relacionada com as capacidades dinâmicas nas organizações, que constituem um ramo de grande interesse para pesquisadores em campos diversos da administração, abrangendo desde gerenciamento estratégico, empreendedorismo, marketing, gestão de recursos humanos e de operações até sistemas de informação. Elas estão associadas a dois aspectos fundamentais: os elementos componentes e os mecanismos pelos quais a empresa desenvolve essas capacidades, sendo essenciais para que as organizações possam sobreviver e se destacar em ambientes de mudanças rápidas e constantes (Teece et al., 1997).

O conceito de capacidades dinâmicas refere-se à capacidade de uma organização integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de rápida mudança (Teece et al., 1997). As competências são entendidas como um conjunto de rotinas e processos organizacionais que, juntamente com ativos específicos da firma, são difíceis ou impossíveis de serem imitados pelos concorrentes. A dinâmica, por sua vez, diz respeito às mudanças rápidas na tecnologia e nas forças de mercado, que influenciam o desempenho da firma (Eisenhardt & Martin, 2000).

Com o tempo, a abordagem sobre capacidades dinâmicas foi ampliada para incluir esforços de mudança e inovação, que envolvem a busca, criação, integração, renovação e

implantação de recursos, habilidades e competências (Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997). O resultado desses esforços pode variar desde a identificação de oportunidades de mudança até o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, além da introdução de rupturas no mercado (McKelvie & Davidson, 2009).

As capacidades dinâmicas são sustentadas por três elementos principais: (a) comportamentos, capacidades e habilidades, tanto individuais quanto organizacionais; (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Esses três elementos formam a base para que as organizações possam criar, estender, modificar ou reconfigurar suas capacidades-chave e sua base de recursos e competências (Zollo & Winter, 2002).

As capacidades dinâmicas são influenciadas por uma variedade de fatores internos, incluindo a abertura para mudança, satisfação com a vida e carreira, liderança e conflitos. A abertura para mudança é crucial, pois reflete a disposição dos indivíduos e da organização para aceitar e implementar novas ideias e processos. Uma cultura que promove a abertura para mudança facilita a adaptação e inovação, essenciais para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A satisfação com a vida e carreira dos funcionários também desempenha um papel significativo. Funcionários satisfeitos tendem a ser mais engajados, motivados e dispostos a contribuir para processos de inovação e mudança, o que é vital para a eficácia das capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

A liderança é outro fator crítico que afeta as capacidades dinâmicas. Líderes eficazes podem inspirar e motivar suas equipes, promover uma cultura de inovação e mudança, e tomar decisões estratégicas que alinhem as capacidades da organização com as demandas do ambiente externo. Além disso, a forma como os conflitos são geridos dentro da organização pode influenciar diretamente o engajamento dos servidores. Conflitos bem geridos podem levar a debates produtivos e soluções criativas, enquanto conflitos mal geridos podem prejudicar a colaboração e a eficácia organizacional. Portanto, a liderança e a gestão de conflitos são essenciais para manter um ambiente de trabalho positivo e engajado, que suporte o desenvolvimento contínuo das capacidades dinâmicas (Helfat et al., 2007).

Segundo Teece (2007), o desenvolvimento dessas capacidades está intimamente ligado à capacidade de alocar recursos de maneira eficiente, respondendo tanto às oportunidades quanto às ameaças. O autor sugere que as organizações que desejam desenvolver capacidades dinâmicas precisam descentralizar suas decisões, desenvolver ativos coespecializados e estabelecer uma governança que promova a integração de conhecimento e a inovação.

A descentralização é essencial para que as organizações mantenham flexibilidade e capacidade de resposta. No entanto, essa descentralização deve ser equilibrada com a necessidade de coordenação entre as diversas unidades da organização. A coespecialização de ativos é igualmente importante, pois combina recursos específicos da firma de maneira que estes ativos não possam ser facilmente replicados por concorrentes. Esses ativos coespecializados formam uma base sólida para sustentar a vantagem competitiva da organização (Teece, 2007).

Os processos de aprendizagem desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Zollo e Winter (2002) identificam três mecanismos principais de aprendizagem: (a) acumulação de experiência, (b) articulação do conhecimento e (c) codificação do conhecimento. Esses mecanismos permitem que as organizações aprimorem continuamente suas rotinas e processos, baseando-se no conhecimento acumulado ao longo do tempo.

A governança do conhecimento, por sua vez, envolve a integração e o compartilhamento de conhecimento dentro da organização, além de garantir que o conhecimento seja protegido contra vazamento ou uso indevido. Isso é particularmente importante em contextos onde ativos intangíveis são críticos para o sucesso organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Os processos e rotinas são parte integrante das capacidades dinâmicas, e muitos autores os consideram fundamentais para a geração de novas ideias, produtos e serviços. As rotinas, por serem padrões de comportamento repetíveis, conectam os atores organizacionais em torno de atividades comuns. Elas são tanto desenhadas como emergentes, surgindo quando os atores encontram formas mais eficazes de realizar suas tarefas (Gerard, 2009).

As capacidades dinâmicas envolvem uma visão integrada da organização, requerendo uma compreensão da mudança nos vários níveis de análise: individual, grupo (coletivo) e organizacional. No nível individual, destacam-se as habilidades e comportamentos de mudança e inovação. Nos níveis coletivo e organizacional, estão os processos, rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (Eisenhardt & Martin, 2000).

Assim, podemos concluir que as capacidades dinâmicas são compostas por um conjunto integrado de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de governança e aprendizagem voltados para a mudança e a inovação. Essas capacidades permitem que as organizações desenvolvam novas estratégias, identifiquem oportunidades de mercado e se adaptem rapidamente a ambientes dinâmicos, sustentando sua vantagem competitiva ao longo do tempo (Teece, 2007).

A governança do conhecimento apoia o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, pois garante que o conhecimento necessário esteja disponível no momento certo para que a empresa possa responder rapidamente às mudanças. A forma como o conhecimento é gerido influencia diretamente a capacidade da organização de inovar e adaptar-se a novas circunstâncias, criando uma relação de reforço mútuo. A governança eficaz do conhecimento assegura que o conhecimento seja compartilhado e utilizado de maneira estratégica, promovendo a aprendizagem contínua e a inovação. Dessa forma, a governança do conhecimento e as capacidades dinâmicas se complementam, permitindo que as organizações se mantenham competitivas e resilientes em ambientes de constante mudança (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Esses dois conceitos, portanto, são fundamentais para que empresas em ambientes competitivos e de rápida mudança se mantenham ágeis, inovadoras e capazes de sustentar vantagens competitivas a longo prazo.

2.3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

A governança do conhecimento abrange a gestão estratégica e sistemática dos processos relacionados à criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento em uma organização (Foss, 2007). Essa prática visa assegurar uma gestão eficiente do conhecimento, alinhada aos objetivos e valores da empresa. Para que as empresas alcancem vantagens competitivas e sustentáveis, é fundamental que administrem o conhecimento de maneira eficaz (Hine et al., 2010).

Além de aprimorar a eficiência operacional, a gestão eficaz do conhecimento desempenha um papel importante no engajamento dos colaboradores. Isso ocorre porque ela cria um ambiente propício para que os funcionários se sintam valorizados e comprometidos com suas tarefas, ao facilitar o acesso ao conhecimento relevante, promover o compartilhamento de informações e incentivar o desenvolvimento profissional contínuo por meio da aprendizagem e colaboração (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esse impacto se reflete em maior produtividade e satisfação no trabalho.

A governança do conhecimento é essencial para estimular o engajamento dos servidores públicos em seu trabalho, oferecendo diversas abordagens para alcançar esse objetivo. Como evidenciado em um estudo colaborativo realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021) e o Ministério da Economia, a participação em projetos relevantes foi

identificada como um fator crucial para aumentar o engajamento e a produtividade dos servidores públicos. Outro fator relevante encontrado, foi o papel desempenhado pela gestão do conhecimento no fomento da cultura de aprendizado organizacional nas entidades governamentais, permitindo a criação, compartilhamento, retenção e integração do conhecimento gerado que contribui significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o alcance de resultados mais eficazes (ENAP, 2021).

O engajamento no trabalho, diz respeito ao nível de dedicação, entusiasmo e comprometimento que os funcionários têm em relação às suas atividades e aos objetivos da organização. O tema surgiu nos anos 1990, dentro do campo de trabalho da Psicologia e na literatura de gestão, com o intuito de estudar comportamentos positivos nas organizações. Anteriormente focados em doenças laborais, como estresse e exaustão, os pesquisadores passaram a se concentrar na identificação de fatores que promovem ambientes positivos e eficazes no local de trabalho, impulsionados pelo destaque crescente da psicologia positiva (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008).

O conceito de engajamento foi inicialmente formulado por Kahn, 1990, quando introduziu os termos "engajamento" e "desengajamento" pessoal. Esses termos se referem aos comportamentos nos quais os indivíduos trazem ou tiram seus sentimentos pessoais durante a execução de tarefas no trabalho. Ele identificou três condições principais nas quais as pessoas têm maior probabilidade de se engajar ou desengajar pessoalmente: a percepção de significado, a sensação de segurança e a disponibilidade de recursos (Kahn, 1990; Saks, 2006).

Esse conceito abrange a expressão integral da pessoa no ambiente de trabalho, envolvendo aspectos físicos, emocionais e cognitivos, contrastando com o desengajamento, caracterizado por atitudes de retirada e defesa durante a execução das tarefas (Camões & Gomes, 2021). Autores como Malasch e Leiter ampliaram o conceito de Burnout para incluir a ausência de engajamento no trabalho, questionando se engajamento e Burnout são independentes ou polos opostos da mesma dimensão (Martins, 2015). Outros autores se referem ao engajamento no trabalho como um construto distinto de Burnout, um sentimento de realização, um estado de realização ligado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002).

O engajamento no trabalho e o engajamento organizacional, embora relacionados, são distintos. Ambos impactam significativamente a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a intenção de permanência na organização e o comportamento organizacional cidadão. A percepção de suporte organizacional é um preditor para ambos os tipos de engajamento. As características do trabalho influenciam o engajamento no trabalho, enquanto

a justiça processual prediz o engajamento organizacional. Essas descobertas ressaltam a conexão entre ambos os tipos de engajamento e como eles afetam atitudes, intenções e comportamentos no ambiente de trabalho (Saks, 2006).

Portando, é possível afirmar que o engajamento é compreendido como um estado motivacional, afetivo e positivo vinculado ao trabalho, caracterizado por altos níveis de energia (vigor), intenso envolvimento no trabalho (dedicação) e profunda concentração com forte incapacidade de desligar-se dele (absorção) (Schaufeli et al., 2002). Muitos autores também apontam que engajamento no trabalho tem estreita relação com a existência de recursos da organização, sejam eles internos (resiliência, motivação, satisfação com a vida e com o trabalho) ou externos - clima, suporte social e feedback (Schaufeli & Bakker, 2004). Para os colaboradores engajados, o trabalho é uma fonte de satisfação e prazer (Schaufeli & Bakker, 2004; Cavalheiro, 2012). Apesar de demonstrarem dedicação intensa às suas tarefas profissionais, os funcionários engajados não se tornam workaholics, já que desfrutam de atividades fora do ambiente de trabalho, como lazer, esportes e hobbies, conseguindo se desconectar do trabalho e manter uma vida pessoal ativa, participando regularmente de atividades sociais (Schaufeli & Bakker, 2004; Cavalheiro, 2012).

Saindo do campo da psicologia e adentrando na área da gestão organizacional, pesquisadores têm observado a conexão entre o engajamento no trabalho e os níveis de desempenho dos funcionários dentro das organizações. Apontam a existência de pelo menos quatro motivos para que os empregados engajados apresentem melhores desempenhos: emoções positivas com maior frequência, maiores níveis de saúde, capacidade de criar seus próprios recursos pessoais e transferir o engajamento para os outros (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli et al., 2002). Colaboradores engajados experimentam um nível elevado de energia, demonstrando entusiasmo em relação às suas atividades laborais, e empenham seus recursos físicos, cognitivos e emocionais para realizar suas responsabilidades profissionais da maneira mais dinâmica. Devido a esse estado mental, os funcionários engajados frequentemente apresentam um desempenho notavelmente positivo na organização, demonstrando um desejo de apoiar os colegas de equipe e exibindo comportamentos que excedem as expectativas padrões estabelecidas (Almeida, 2014).

Assim, a GovC pode interferir no engajamento no trabalho de várias maneiras, uma vez que promove acesso facilitado ao conhecimento, incentiva o compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas, estimula o desenvolvimento profissional, promove a cultura de aprendizado contínuo, fortalece a tomada de decisão informada e reconhece e valoriza as contribuições individuais para a criação e compartilhamento de conhecimento, haja vista a

maximização dos benefícios dos processos de transferir, compartilhar e criar conhecimento (Cavalheiro, 2012; Almeida, 2014; Foss & Mahoney, 2010). Esse reconhecimento pode ser um fator motivador positivo para os funcionários, aumentando seu engajamento e senso de pertencimento.

2.4 ABERTURA PARA MUDANÇA

As mudanças, assim como outros elementos intrínsecos às organizações e como parte da necessidade constante de aprimorar o desempenho, impulsionam inovações e a busca pela sobrevivência. O objetivo central da gestão da mudança organizacional é supervisionar e gerenciar as emoções e reações humanas, visando mitigar a possível diminuição de produtividade, que frequentemente surge como consequência dos processos de mudança. A ajuda dos funcionários na implantação das iniciativas de mudança é um fator extremamente importante para o sucesso, ou seja, os indivíduos desempenham um papel de facilitadores da mudança (Machado & Neiva, 2017; Burnes, 2004).

A resistência à mudança era atribuída à falta de adequação tecnológica ou à falta de conhecimento. A abordagem para superá-la consistia principalmente em tentar impor a nova ordem às pessoas. Porém, à medida que a inovação passou a ser reconhecida como um impulsionador do progresso, essa resistência passou a ser abordada de maneiras diferentes. Inicialmente, a atenção se voltou para as características pessoais como causa da resistência, e posteriormente, para os interesses organizacionais (Guerrero et al., 2002).

Tanto organizações, quanto indivíduos podem apresentar resistência à mudança. No contexto organizacional, a resistência está enraizada na natureza conservadora das instituições e desempenha um papel fundamental na preservação, permitindo a continuidade de personalidades, instituições, civilizações e culturas. Assim, as principais fontes de resistência organizacional estão associadas a inércia estrutural, à limitação do escopo da mudança, à inércia do grupo, ao temor da perda de especialidade, às relações de poder estabelecidas e às alocações de recursos (Marques et al., 2005). No contexto individual, resistência pode envolver sentimentos, comportamentos e pensamentos contraditórios nos trabalhadores. Desta forma, a resistência é uma atitude face à mudança que envolve variáveis afetivas, cognitivas e comportamentais (Piderit, 2000).

A visão de resistência é fenômeno negativo e prejudicial merece reavaliação, pois na maioria das vezes, a resistência e seus aspectos positivos não são incentivados. Muitas vezes,

as organizações se organizam para lidar com a resistência, mas raramente se organizam para diagnosticar a resistência com o objetivo de identificar fatores positivos e transformá-la em uma ferramenta benéfica (Palakh et al., 2018).

Assim, sabendo que os processos de mudança são inevitáveis e que o fenômeno da resistência possui potencial, precisamos entender que as perspectivas de sucesso ou fracasso dessas iniciativas estão fortemente relacionadas à maneira como as mudanças são gerenciadas. Um fator crítico nesse cenário é o grau de envolvimento das pessoas afetadas pela mudança e a percepção que desenvolvem sobre esse processo. Portanto, é razoável esperar que trabalhadores engajados tendam a visualizar com otimismo as oportunidades para aprimorar o espírito de equipe e melhorar as políticas de gestão, o que pode contribuir para melhorar sua qualidade de vida no trabalho (Borges & Marques, 2011; Machado & Neiva, 2017).

Nesse sentido, a disposição para a mudança é influenciada de maneira simultânea por seu conteúdo, processo e contexto, além das características das pessoas envolvidas. Em outras palavras, a prontidão para a mudança é condicionada tanto pelo que ela envolve (conteúdo) quanto pela forma como é executada (processo). Promover atitudes positivas em relação ao processo e mitigar possíveis resistências emerge como o principal objetivo da gestão da mudança (Holt et al., 2007).

Podemos considerar que organizações mais abertas à mudança são mais propensas a adoção de tecnologias e processos inovadores que facilitem a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento (Heckscher, 2007). Isso pode contribuir para uma GovC mais eficaz, permitindo que os servidores tenham acesso a informações relevantes de maneira mais fluida, promovendo um ambiente propício ao aprendizado contínuo e à colaboração

Quanto ao engajamento no trabalho, a abertura para mudança pode desempenhar um papel importante na medida em que influencia a receptividade dos servidores às iniciativas de gestão do conhecimento (Rodrigues, 2003). Organizações que demonstram uma cultura de abertura à mudança tendem a envolver mais efetivamente seus colaboradores nas atividades de compartilhamento e criação de conhecimento, criando um ambiente no qual os funcionários se sintam valorizados e incentivados a contribuir ativamente.

Cristo-Andrade e Felix (2020) sugeriram em seu estudo que o engajamento no trabalho possui um papel moderador positivo em profissionais abertos à mudança. Já Mavigno e Mainardes (2021) demonstraram que há uma correlação direta entre a disposição do servidor em relação a abertura a mudança e que isto está positivamente associado ao seu engajamento no trabalho. Portanto, podemos considerar que a abertura para mudança pode ser um fator

positivo na implementação da governança do conhecimento como também no aumento do engajamento dos servidores no trabalho.

Hipótese 1 (H1): Abertura para mudança está positivamente associada ao engajamento no trabalho dos servidores.

2.5 SATISFAÇÃO COM A CARREIRA

A competência do trabalhador está relacionada com a satisfação na carreira, sendo influenciada pelos valores e habilidades valorizados e aplicados no trabalho. As políticas internas da organização podem impactar a satisfação, especialmente quando promovem o contínuo desenvolvimento de conhecimentos e capacidades relacionados às diferentes fases do trabalho (Aryee et al., 1994), vindo de encontro com os princípios da GovC. Os esforços das organizações para estimular a aprendizagem contínua e o aprimoramento das competências e habilidades destacam a necessidade de avaliar e analisar a satisfação na carreira, destacando o seu papel interno como um indicador do sucesso na carreira. (Hall, 1976; Aryee et al., 1994)

A satisfação na carreira reflete o grau de realização que os servidores obtêm em relação ao seu trabalho. Quanto mais o ambiente de trabalho atende aos valores, preferências individuais e necessidades dos servidores, maior será o nível de satisfação na carreira. (Abraham, 2012).

O tema é abordado em diversas áreas de estudo como Psicologia e Administração, percebendo-se diferentes abordagens, por ser um fenômeno complexo, de difícil definição e abranger diversos âmbitos da vida dos sujeitos. Tem estreita relação entre o vínculo afetivo existente entre o indivíduo e o seu trabalho, e é vista como a principal fonte de reconhecimento, realização, desenvolvimento, saúde e bem-estar (Andrade, 2011; Ferreira & Friedländer, 2007).

Ao executar qualquer tarefa é natural buscar por recompensa, que podem ser tanto materiais quanto pessoais. A capacidade de dominar uma atividade e receber reconhecimento positivo por realizá-la contribui para aumentar a motivação na execução da tarefa, resultando em um sentimento de autorrealização, crescimento pessoal e, principalmente, satisfação com o trabalho realizado (Ferreira, 2007).

Além das motivações de escolha, a permanência na profissão tem relação com a satisfação no trabalho e num contexto mais abrangente, a satisfação profissional é considerada como uma espécie de apreciação positiva realizada com o trabalho exercido. Para isso, incorporam-se elementos de natureza cognitiva e afetiva, possibilitando que o indivíduo

produza seu julgamento, de maneira mais ou menos objetiva, dependendo de suas tendências (Hall & Chandler, 2005).

A satisfação na carreira poderá refletir nos sentimentos que eles têm em relação às funções relacionadas à carreira, conquistas e êxitos. A Satisfação com a Carreira avalia até que ponto as pessoas percebem que sua trajetória profissional está alinhada com seus próprios objetivos, valores e preferências. Portanto, satisfação na carreira é um conceito subjetivo que se baseia na forma como o indivíduo percebe a sua carreira e as condições que a envolvem. Essa percepção está intrinsecamente ligada às necessidades, aspirações, autoestima e, em última análise, à visão pessoal do indivíduo sobre o que constitui a satisfação em sua carreira (Visentin, 2015; Moreira & Gomes, 2018;).

Deste modo, abrange o nível de contentamento que os colaboradores experimentam em relação a vários elementos associados à sua trajetória profissional, englobando aspectos como crescimento profissional, remuneração, perspectivas de sucesso, propósito no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, entre outros (Wassermann et al., 2017; Visentin, 2015).

Aqueles servidores que experimentam um elevado grau de satisfação em relação a sua carreira tendem a demonstrar maior engajamento na organização. Quando a perspectiva de crescimento, promoção ou reconhecimento se tornam uma realidade, essa satisfação tende a crescer, contribuindo para a redução da rotatividade de funcionários (Moreira & Gomes, 2018). Assim como quando as organizações investem em oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecem o desempenho e esforços, os funcionários geralmente respondem com um aumento significativo no nível de comprometimento e uma melhoria no desempenho de suas responsabilidades, tornando-se, assim, menos propensos a deixar a empresa e aumentando o grau de eficácia de suas atividades (Afsar & Shah., (2018).

Schaufeli, & Bakker (2004) apontam que satisfação com a carreira pode ser um fator psicossocial de proteção ao burnout, que é um esgotamento emocional e físico relacionado ao trabalho, e que busca atuar positivamente e no engajamento no trabalho. Faria (2023) mostrou que a satisfação com a carreira, mais especificamente com benefícios recebidos tem relação com o engajamento. Portanto, a insatisfação com os benefícios pode afetar negativamente o engajamento no trabalho. Ainda, Hoigaard et al. (2012), ao analisar engajamento no trabalho com professores, encontraram relação positiva de engajamento com satisfação na carreira. Já Mavigno & Mainardes (2021) expõe que a percepção de satisfação na carreira do servidor público tem uma relação direta com o juízo positivo que o servidor faz das mudanças que ocorrem no seu ambiente organizacional que reflete positivamente no engajamento no trabalho.

Hipótese 2 (H2): A satisfação com a carreira está positivamente associada ao engajamento no trabalho dos servidores.

2.6 SATISFAÇÃO COM A VIDA

Os estudos sobre satisfação com a vida são relativamente recentes e devido à sua natureza incipiente e à tradução variável do conceito ao longo do tempo, a satisfação com a vida é frequentemente abordada de diversas formas, às vezes como qualidade de vida, condições de vida, estilo de vida, e em outros momentos como bem-estar subjetivo. Em termos simples, a satisfação com a vida é um fenômeno abrangente que abarca respostas emocionais pessoais, sensação de controle e avaliação global da vida. A pesquisa nesse campo visa compreender por que e como as pessoas avaliam suas vidas de maneira positiva, incluindo o estudo de julgamentos cognitivos pessoais e respostas emocionais (Diener, et al., 1999; Pavot & Diener, 2008).

Basicamente se divide em três categorias: virtudes que são pesquisadas de acordo com a filosofia de vida dos pesquisados; escolhas pessoais positivas que são pesquisadas com base nas ciências sociais; e a compreensão atual do conceito satisfação no qual os afetos positivos são mais preponderantes que os afetos negativos (Diener, 1984). A forma como as pessoas experimentam suas emoções é caracterizada tanto pela intensidade quanto pela frequência dos afetos positivos e negativos. No entanto, para manter o bem-estar subjetivo, a constante ocorrência de emoções positivas é mais importante do que sua intensidade (Diener et al., 2005).

Nesse contexto, a satisfação com a vida pode ser considerada um estado psicológico mais relacionado ao bem-estar do que avaliações objetivas da qualidade de vida pessoal. Isso significa que uma pessoa que desfruta de uma alta qualidade de vida pode, ainda assim, expressar insatisfação com base em suas próprias avaliações subjetivas de conquistas e realizações pessoais e isso pode interferir no seu desempenho e consequentemente, no seu engajamento no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008; Pavot & Diener, 2008).

A satisfação com a vida é um processo abrangente, no qual mudanças passageiras no humor ou nas circunstâncias imediatas podem ocasionalmente afetar as percepções dos colaboradores (Pavot & Diener, 2008). O mesmo ocorre com eventos significativos na vida, como mudanças no ambiente de trabalho, que têm o potencial de influenciar a percepção individual de satisfação com a vida (DiFabio, 2017).

Quando os indivíduos se sentem satisfeitos com suas vidas de maneira geral, eles tendem a trazer essa satisfação para o ambiente de trabalho. Essa atitude positiva em relação à vida pode se traduzir em uma atitude mais positiva em relação às atividades e tarefas profissionais, impulsionando o engajamento (Diener, 1984).

Completando esse pensamento, a frequência de afetos positivos, resultante da satisfação com a vida, é mais relevante para o bem-estar subjetivo do que a intensidade desses afetos. Assim, funcionários que experimentam emoções positivas com maior frequência devido à sua satisfação pessoal tendem a ser mais engajados em suas atividades no local de trabalho (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

Assim, a satisfação com a vida desempenha um papel decisivo no contexto profissional, uma vez que funcionários satisfeitos com suas vidas pessoais demonstram maior comprometimento com suas responsabilidades profissionais e têm maior probabilidade de se envolver de forma proativa em suas atividades no trabalho. Isso se deve, em parte, ao fato de que a satisfação geral com a vida gera motivação, energia e disposição, fatores essenciais para o engajamento no trabalho. Assim, compreender e cultivar a satisfação com a vida pode ser uma estratégia eficaz para promover o engajamento dos funcionários nas organizações (Shuck & Wollard, 2010).

Mavigno & Mainardes (2021) concluem que com relação a percepção de satisfação com a vida, o vínculo que o servidor público estabelece com o seu engajamento no trabalho tende a repercutir positivamente na vida desse servidor e vice-versa. Schaufeli & Bakker, A. B. (2004) apontam que a satisfação com a vida pode afetar positivamente o engajamento no trabalho, pois ele é definido como um estado mental positivo que desencadeia a sensação de bem-estar, satisfação e identificação em relação ao trabalho. Nazario (2016) aponta que quando os servidores estão satisfeitos com suas vidas, tendem a ter uma atitude mais positiva em relação ao trabalho, o que afeta positivamente o engajamento. Conclui ainda que a satisfação no trabalho afeta positivamente o engajamento, pois gera uma relação de reciprocidade na qual todo mundo ganha. Logo, a satisfação com a vida pode afetar a produtividade no trabalho de diversas maneiras, pois, quando os colaboradores estão satisfeitos com sua vida pessoal, eles tendem a ser mais produtivos e propensos a compartilhar conhecimento e conseqüentemente, mais engajados no trabalho.

Hipótese 3 (H3): A satisfação com a vida pessoal está positivamente associada ao engajamento no trabalho dos servidores.

2.7 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança é amplamente reconhecida como um elemento determinante no sucesso ou fracasso de um grupo, organização ou mesmo de uma nação. Cada empreendimento enfrenta seus próprios desafios, e a escolha do líder e do estilo de liderança adequado desempenha um papel fundamental na superação desses desafios (Alrowwad et al., 2017). Para que uma organização possa se manter competitiva e acompanhar seus concorrentes no mercado, é essencial contar com líderes eficazes que saibam empregar estilos de liderança apropriados e abordagens eficazes na resolução de problemas. É crucial examinar como o comportamento dos líderes influencia as atitudes e ações dos colaboradores (Abelha & Cavazotte, 2018). Nesse contexto, surgem questões relacionadas a GovC e ao engajamento no trabalho.

A conexão entre o indivíduo e seu trabalho experimentou transformações expressivas, não se limitando apenas à remuneração ou à estabilidade no emprego como as únicas fontes de satisfação pessoal e profissional. Os líderes, atualmente, adotam abordagens mais humanizadas, demonstrando empatia ao ouvir e dialogar, valorizando características individuais (Almeida, 2014). Isso contribui para conquistar a confiança do grupo e transformá-lo em uma equipe coesa. E, estilo de liderança têm o poder de inspirar ou desmotivar seus colaboradores, influenciando diretamente os níveis de engajamento. Um líder que está bem-preparado é capaz de orientar sua equipe em direção aos objetivos por meio de sua confiabilidade e capacidade de motivar. Isso resulta na criação de um ambiente de trabalho agradável, onde uma equipe talentosa trabalha em sintonia com um propósito comum (Oliveira & Perez, 2015; Abelha & Cavazotte, 2018).

O sucesso de uma equipe depende em grande parte da eficácia da liderança, visto que a liderança efetiva é fundamental para alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos da organização. O aumento do engajamento dos colaboradores é uma estratégia de gestão recente que busca essa sintonia. A liderança desempenha um papel crucial na promoção do compromisso dos funcionários com suas organizações, e isso tem sido reconhecido como um fator crítico para o otimismo organizacional (Rego et al., 2010).

Outros estudos analisaram a influência da liderança ética no engajamento dos funcionários. Eles observaram que líderes éticos, que demonstram integridade e comportamento moralmente correto, podem criar um ambiente de trabalho mais propício para que os funcionários se sintam engajados e comprometidos (Eisenbeiss, 2012; Eva et al., 2019).

Muitos estudos sobre mudança organizacional têm concentrados seus esforços em liderança transformacional, considerando este um dos fatores mais importantes para o sucesso

de uma organização entre a sua capacidade de realizar mudanças (Pereira, 2022; Wang, 2013). Esse estilo de liderança que se concentra em inspirar e motivar os seguidores a alcançar objetivos comuns e envolve a criação de uma visão compartilhada, o estabelecimento de metas desafiadoras e a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos seguidores. A relação entre liderança e engajamento no trabalho tem sido extensivamente estudada por diversos autores e pesquisadores que destacaram a importância dos líderes transformacionais, que inspiram e motivam seus seguidores a atingir objetivos comuns (Reis, 2015; Wang, 2013; Bass, 2013).

Eles demonstraram que líderes que praticam essa forma de liderança estão frequentemente associados a níveis mais altos de engajamento dos colaboradores. Isso ocorre porque certos estilos podem motivar os colaboradores a buscar o aprimoramento e aperfeiçoamento de seu desempenho, o que, por sua vez, repercute no nível de engajamento desses indivíduos em relação ao ambiente de trabalho. Assim, líderes eficazes desempenham um papel fundamental na promoção do engajamento dos colaboradores, influenciando positivamente o engajamento dos servidores no trabalho.

Shuck e Reio (2011) demonstraram que a função de liderança é um antecedente do engajamento dos funcionários. Decuypere (2020) apontou que a liderança afeta positivamente o engajamento dos colaboradores não apenas por meio da mudança das condições de trabalho, mas também diretamente por meio da inspiração, conexão e motivação. Zhou (2022) indica que diferentes tipos de estilos de liderança, como a liderança transformacional e a liderança de serviço, podem ter um impacto positivo no engajamento dos colaboradores. Schaufeli (2021) demonstrou que a liderança tem um efeito positivo no engajamento individual e da equipe, o que ilustra sua relevância para as organizações.

Carless et al. (2000) discutem como a liderança transformacional pode impactar positivamente o engajamento no trabalho. Eles sugerem que líderes que demonstram características transformacionais, como inspiração e motivação, têm uma influência significativa na forma como os empregados se envolvem e se dedicam às suas tarefas. A pesquisa indica que um estilo de liderança transformacional eficaz pode aumentar o engajamento dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Hipótese 4 (H4): A Liderança transformacional está positivamente associada ao engajamento no trabalho dos servidores.

2.8 CONFLITO AFETIVO

Conforme o ambiente de trabalho evoluiu em complexidade, as organizações passaram a estruturar cada vez mais as atividades em torno de equipes (Salas et al., 2008). A crescente demanda por inovações e as frequentes mudanças que impactam o cenário organizacional especialmente no contexto da governança do conhecimento tornam decisivo a compreensão das consequências e implicações dos conflitos presentes nas organizações. Conflitos podem surgir quando se trata de gerenciar e compartilhar o conhecimento necessário para impulsionar essas inovações e adaptações constantes e necessárias. O clima para conflito se intensifica, pois, as organizações reúnem indivíduos com diversas iniciativas, modos de pensamento e abordagens, criando assim a necessidade de conciliar objetivos e interesses individuais em prol de um objetivo organizacional compartilhado (Sampaio, 2016; Nascimento & Simões, 2010).

No âmbito de um grupo de trabalho, podem surgir principalmente dois tipos de conflitos: conflitos relacionados às tarefas que o grupo está executando, conhecidos como conflitos substantivos, e conflitos fundamentados nas relações interpessoais dentro do grupo, denominados conflitos afetivos (Guetzkow & Gyr, 1954).

Analisando os dois tipos de conflitos, é possível observar que o conflito de relacionamento engloba indicadores emocionais e afetivos, como atritos, tensão ou raiva entre os membros do grupo e o conflito de tarefas está associado a indicadores cognitivos, como diferentes perspectivas e opiniões relacionadas ao planejamento e à execução das atividades do grupo. (Jehn, 1994). Essa perspectiva atribuída ao conflito também foi adotada por Guimarães & Martins (2008) que destacaram que os conflitos de relacionamento não estão centrados nas tarefas, uma vez que sua origem reside em diferenças de preferência e valores pessoais. Os conflitos que surgem de desavenças entre os membros do grupo, desempenham um papel crucial na relação entre o conflito de tarefa e as respostas afetivas do grupo.

Os conflitos no trabalho podem ter um impacto negativo na produtividade individual, grupal e organizacional, bem como na satisfação dos membros das equipes de trabalho. A falta de diálogo entre as partes, queda na qualidade engajamento, prejuízos financeiros, dificuldade de gestão, aumento de erros operacionais, problemas em processos e operações e impacto negativo na reputação da empresa são alguns dos problemas gerados pela má gestão dos conflitos internos (Moreira & Gomes, 2018; Vergara, 2018).

Para lidar com conflitos no trabalho, é importante investigar as causas, ouvir todas as partes envolvidas e buscar extrair as reais razões do problema. É fundamental que os gestores procurem a resolução do conflito, pois atritos mal resolvidos podem trazer inúmeros problemas.

Assim, lidar com conflitos no trabalho incluem definir os valores da empresa, estabelecer processos claros, promover a comunicação aberta e honesta, incentivar a empatia e a compreensão mútua, investir em treinamentos e capacitações, reconhecer e valorizar as diferenças individuais e buscar ajuda externa, se necessário (Hansen, 2018; Dimas, 2005)

Adicionar a variável tempo às teorias do conflito reúne uma série de benefícios, como entender que os conflitos não emergem enquanto fenômenos isolados, relacionando-se com as interações passadas; quando um conflito é resolvido tem implicações nas interações futuras; ao longo do tempo, podem emergir diferentes padrões de conflitos como resultado de diferentes preocupações e objetivos. A análise do momento temporal em que o conflito ocorre, dos tipos de conflitos que emergem ao longo do tempo e da forma como são geridos no/pelo grupo, constitui uma via importante para sugerir alterações às teorias dos conflitos que têm vindo a ser desenvolvidas (Dimas, 2005; Moreira & Gomes, 2018).

Esses conflitos podem resultar em uma redução na satisfação e no engajamento no trabalho já que o conflito de relacionamento frequentemente atua como um moderador completo ou parcial dessa relação. Por outro lado, o conflito de tarefa, em algumas situações, pode ter um impacto positivo, uma vez que estimula discussões produtivas sobre o trabalho a ser realizado, contribuindo para a eficácia do grupo. No entanto, é importante destacar que o conflito de relacionamento não apenas prejudica as questões afetivas do grupo, mas também pode gerar consequências negativas em relação às tarefas a serem executadas (Machado & Neiva, 2017; Moreira & Gomes, 2018).

Assim, pode-se afirmar que os conflitos afetivos têm implicações tanto para a organização como para as pessoas envolvidas. Para organização, os conflitos podem ter efeitos positivos, como estimular a comunicação, promover a compreensão mútua, aumentar a cooperação, induzir mudanças e melhorar a aceitação de decisões, resultando em maior criatividade e desempenho geral. Porém, se não forem reconhecidos ou resolvidos adequadamente, podem levar a consequências negativas, especialmente quando envolvem táticas desleais e isso pode afetar o engajamento do servidor. Portanto, pondera-se que os conflitos em si não são intrinsecamente prejudiciais, mas é fundamental orientá-los para um caminho construtivo em vez de destrutivo (Figueiredo, 2012; Moreira & Gomes, 2018).

Outro fator positivo que o conflito pode trazer é promover a troca de informações em grupos de tomada de decisão, pois as pessoas são incentivadas a apresentar e justificar posições opostas na busca por defender seus pontos de vista. Essa troca de informações é muito importante dentro da GovC (Tjosvold, 1985). Os conflitos também estimulam debates e estão relacionados com um maior intercâmbio de informações. Nesse contexto, há uma percepção de

abertura em relação a opiniões divergentes entre os indivíduos. Além disso, argumenta-se que esses conflitos, resultantes de discussões construtivas sobre diferentes perspectivas, afetam positivamente a influência dos gestores no compartilhamento de informações e isso pode ter impacto positivo em toda a organização (Du & Xu, 2018).

Felippe (2012) demonstra que o conflito pode criar resultados positivos de coesão e harmonia da equipe, destacando a importância de encarar mudanças, reavaliações e reestruturações como oportunidades benéficas para o grupo, sendo assim, o conflito é uma oportunidade positiva de crescimento para a organização, visto que novas opiniões, expressões e possibilidades são criadas. Em contrapartida, destaca que resultados desvantajosos podem surgir quando a equipe está fragmentada e desconectada dos objetivos da empresa, influenciados por fatores externos, divergências de opinião, falta de reconhecimento e tratamento inadequado, afetando negativamente o engajamento e os resultados almejados pela organização. Já Malakowsky (2014) aponta que quando o conflito é bem administrado, se torna benéfico para empresa, evitando que entre em processo de estagnação, possibilitando a exploração de novas possibilidades e estimulando a criatividade e engajamento dos envolvidos.

Hipótese 5 (H5): O conflito afetivo está negativamente associado ao engajamento no trabalho dos servidores.

2.9 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça desempenha um papel fundamental nos grupos sociais, influenciando fortemente como as pessoas pensam, sentem e se comportam em resposta às experiências de justiça ou injustiça vivenciadas. Os sentimentos em relação à justiça são essenciais para as interações interpessoais e afetam o bem-estar das pessoas. Além disso, a injustiça não afeta apenas o indivíduo, mas também tem ramificações para outros membros do grupo social do qual pertencem. No contexto de trabalho não é diferente e, a justiça desempenha um papel determinante nas atitudes e comportamentos observados nesse ambiente (Assmar, 1997).

Resumidamente, a justiça organizacional abrange três dimensões principais. A Justiça Distributiva refere-se à justiça dos resultados alcançados, como salários, promoções e sanções disciplinares. A Justiça Procedimental, que enfoca a justiça dos processos usados para alcançar esses resultados, como sistemas de avaliação de desempenho e processos disciplinares. E a Justiça Interacional, que considera o tratamento digno e respeitoso dos superiores para com os colaboradores (dimensão social) e a provisão de informações e justificativas para as decisões

que afetam as pessoas (dimensão informacional). Cada uma dessas diferentes dimensões de justiça organizacional tem impactos diferentes no comportamento dos indivíduos. Quando alguém percebe os resultados como justos, a importância dos procedimentos e interações para suas reações é menor. No entanto, se os resultados são percebidos como injustos, isso pode levar a atitudes e comportamentos negativos, como insatisfação e baixo desempenho, a menos que procedimentos e interações justas estejam presentes, o que pode inibir tais reações (Rego, 2004).

Dentro desse contexto organizacional, diversos elementos impactam nessa percepção de justiça. É fundamental que os gestores compreendam em que circunstâncias e condições os funcionários avaliam como justas as alocações de recursos e os processos, tanto políticas formais quanto interações interpessoais entre líderes e subordinados (Mendonça & Tamayo, 2004).

Quando uma pessoa experimenta satisfação ou bem-estar no seu local de trabalho, seu senso de justiça desempenha um papel importante em sua conduta e atitudes. Essa percepção de justiça tem o potencial de gerar vantagens, como um comprometimento mais sólido com a organização, um desempenho profissional superior, aumento nas ações de cidadania organizacional. Portanto, é razoável supor que essa percepção também tenha impacto no crescimento profissional dos indivíduos e conseqüentemente, maior engajamento. Por outro lado, caso alguém perceba o oposto, ou seja, injustiças na organização, é provável que sua motivação para o desenvolvimento profissional seja prejudicada (Assmar et al., 2005).

Como a percepção de justiça por parte dos colaboradores desempenha um papel crucial para estabelecer confiança na organização e seus gestores, isso pode ativar mecanismos de defesa e recusa ou a atitudes e comportamentos de envolvimento e disponibilidade, dentre outros (Greenberg, 1987). Isso porque a percepção de injustiça ameaça as quatro necessidades psicológicas fundamentais das pessoas: controle sobre o ambiente, pertencimento ao grupo, autoestima e significado no trabalho. O relacionamento entre colaboradores e a organização, caracterizado pelo respeito, confiança e obrigações mútuas, é moldado pela quantidade de colaboradores que acreditam que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, conhecido como percepção de suporte organizacional.

Além disso, a relação entre líderes e colaboradores também é influenciada pelas percepções de justiça, que têm impacto direto ou indireto nos resultados da organização (Roch & Shanock, 2006). Sendo assim, quanto maiores forem os níveis de justiça organizacional sentida pelos servidores, melhor será o índice de satisfação no trabalho, calma e entusiasmo dos colaboradores (Sora et al., 2010).

De Oliveira (2016) afirma que as percepções de justiça organizacional, como a justiça distributiva, processual e interpessoal, associam-se positivamente ao comprometimento afetivo organizacional, construído correlacionado ao engajamento no trabalho. Já Souza Rocha (2016) afirma que para que a justiça organizacional possa ter um impacto positivo no engajamento dos colaboradores no trabalho, e é importante que as empresas invistam em políticas e práticas que promovam a justiça organizacional para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Pan (2018) conclui que a justiça organizacional tem uma relação positiva com o engajamento no trabalho. Completando essas afirmações, Kim (2017) descobriu que a justiça processual organizacional está positivamente relacionada ao engajamento no trabalho, compartilhamento de conhecimento e comportamento de trabalho inovador.

Hipótese 6 (H6): A justiça organizacional está positivamente associada ao engajamento no trabalho dos servidores

2.10 CONTRUTO MODERADOR

Compreender a relação entre como a GovC e as diversas variáveis que afetam o engajamento no trabalho é um tópico importante que vem recebendo atenção cada vez maior dos líderes organizacionais. O engajamento dos funcionários tem um profundo impacto na eficácia de qualquer empresa. Como bem destacado no relatório produzido pela empresa Gallup, "o engajamento dos funcionários está fortemente relacionado a indicadores-chave de desempenho, como produtividade, retenção de talentos e satisfação do cliente" (Gallup, 2022).

A governança do conhecimento é o processo de gerenciar estrategicamente o conhecimento em uma organização, envolvendo a criação, compartilhamento, retenção e aplicação de conhecimento organizacional. Envolve uma cultura de colaboração e comunicação eficaz. Quando os funcionários estão engajados, eles tendem a ser mais propensos a contribuir ativamente para a governança do conhecimento. O engajamento dos funcionários é um dos principais fatores para uma governança de conhecimento eficaz. Colaboradores engajados estão dispostos a compartilhar seu conhecimento, contribuir com ideias e inovações e participar de iniciativas de aprendizado. Isso fortalece os processos de governança do conhecimento, garantindo que o conhecimento seja compartilhado e aplicado de maneira mais eficaz (Sanz, 2019; Camões & Gomes, 2021).

Em contraste, quando o engajamento dos funcionários é baixo, há um risco de que eles se tornem desmotivados e menos inclinados a contribuir para a governança do conhecimento.

Isso pode resultar em lacunas no compartilhamento de conhecimento e, em última instância, prejudicar a eficácia da governança do conhecimento. Ao criar um ambiente de trabalho que estimula o engajamento, as organizações podem aprimorar sua governança do conhecimento e utilizar o conhecimento de forma mais eficaz para atingir seus objetivos e permanecerem competitivas em um ambiente empresarial em constante evolução (ENAP, 2021; Mavigno & Mainardes, 2021).

O engajamento no trabalho é influenciado por uma série de variáveis que estão fortemente interconectadas. Pesquisas de acadêmicos como Kahn (1990) enfatizam que a liderança eficaz desempenha um papel fundamental no engajamento, criando um ambiente que promove o comprometimento dos funcionários. Além disso, variáveis com o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento desempenham um papel crítico na motivação dos colaboradores (Saks, 2006).

Portanto, investigar como a Governança do conhecimento modera positivamente a relação das variáveis que afetam o engajamento no trabalho é fundamental para que as organizações busquem estratégias para fortalecer suas políticas organizacionais. Isso se torna ainda mais complexo quanto abordado dentro do contexto público, pois, é preciso analisar os antecedentes do engajamento no trabalho no setor público que se apresentam em três campos: (a) Nível micro, abrangendo as particularidades individuais; (b) Nível meso, relacionando-se com as particularidades do trabalho, das equipes de trabalho; e (c) Nível macro, envolvendo as particularidades das organizações (Camões & Gomes, 2024).

O Nível micro aborda os fatores/variáveis individuais, referente às características ou recursos individuais, que são avaliações positivas de si mesmo, resultando em resiliência e na crença de que um indivíduo pode influenciar positivamente o seu ambiente de trabalho (Hobfoll et al., 2003; Camões, 2022). No contexto desta pesquisa, entre as variáveis no setor público que se destacam no nível individual e que influenciam o engajamento no trabalho, serão abordadas a Abertura para Mudança, Satisfação com a carreira, Satisfação com a vida e a Liderança transformacional.

A liderança é um fator crítico para o sucesso da governança do conhecimento, pois ela tem poder de promover a cultura de compartilhamento de conhecimento e a incentivar os funcionários a contribuir com suas ideias e conhecimentos. Além disso, a liderança pode ajudar a estabelecer objetivos claros para a governança do conhecimento e a fornecer recursos adequados para apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento (Mendonça & Tamayo, 2023; Zilli & Wittmann, 2020). Além disso, a satisfação com a carreira e com a vida pode influenciar a motivação dos colaboradores para buscar novos conhecimentos e habilidades, o que pode

contribuir para a melhoria da governança do conhecimento na organização (Passos, 2021; Menezes, 2021).

Assim, a Governança do conhecimento tem impacto sobre essas variáveis que influenciam o engajamento dos colaboradores no trabalho, pois, servidores mais engajados tendem a ser mais comprometidos e motivados com suas tarefas e como resultados, isso leva a uma maior abertura para mudança e disposição para compartilhar conhecimento e experiências com seus colegas de trabalho (Mavigno & Mainardes, 2021; Afsar & Shah, (2018). Portanto, fortalecer GovC pode promover um ambiente de trabalho que valorize a abertura para mudança, a satisfação com a carreira, a satisfação com a vida dos colaboradores, estimular a liderança, aumentando o engajamento e a motivação para o compartilhamento de conhecimento.

Hipótese 7 (H7): A Governança do Conhecimento modera positivamente a relação entre fatores individuais e engajamento do trabalho dos servidores.

No nível meso que aborda os fatores/variáveis de grupo, identifica-se as variáveis que influenciam o engajamento, elementos do ambiente físico e social imediato, como estímulos ambientais, relações sociais interpessoais e algumas normas sociais (Bakker & Demerouti, 2008; Mavigno & Mainardes, 2021). A variável meso que foi abordada nesse trabalho foi a conflitos, mais especificamente os conflitos afetivos.

Os conflitos afetivos podem afetar o engajamento no trabalho devido ao seu impacto negativo na motivação, produtividade e bem-estar dos funcionários, pois, quando os colaboradores estão envolvidos em conflitos emocionais, tendem a sentir-se desmotivados e ter baixa produtividade, o que pode afetar negativamente o engajamento e a disposição para compartilhar conhecimento. Os conflitos afetivos levam ainda a uma falta de colaboração entre os colaboradores, o que dificulta o compartilhamento de conhecimento e a realização de tarefas em equipe (Vergara, 2018; Hansen, 2018).

A falta de colaboração e confiança entre os colaboradores atrapalha a criação de políticas e processos de governança que promovam o compartilhamento de conhecimento e a colaboração. É importante que as organizações promovam um ambiente que valorize a resolução de conflitos de forma eficaz e colaborativa, a fim de evitar impactos no engajamento no trabalho e conseqüentemente, reflexos negativos na governança do conhecimento (Freire et al., 2017; Zilli & Wittmann, 2020). Dessa maneira, a GovC pode implementar mecanismos mais eficazes de gestão de conflitos e assim, moderar positivamente essa relação.

Hipótese 8 (H8): A Governança do Conhecimento modera positivamente a relação entre conflitos e engajamento do trabalho dos servidores.

E o último nível, o macro, que aborda as variáveis/fatores institucionais, se encontram as características organizacionais, a percepção de suporte organizacional, ou seja, o quanto o servidor percebe que a gestão organizacional aprecia e respeita sua contribuição no trabalho e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1997) que conforme apontam Camões e Gomes (2024), apesar de ser um aspecto relevante, ainda é pouco estudado na literatura. Nesta pesquisa, a variável macro abordada foi Justiça Organizacional.

A Justiça organizacional pode afetar a governança do conhecimento de várias maneiras. A justiça distributiva, que se refere à percepção dos funcionários sobre a justiça na distribuição de recursos e recompensas, pode afetar a motivação dos funcionários para compartilhar conhecimento. (Ampessan & Geremia, 2018). A justiça processual, que se refere à percepção dos funcionários sobre a justiça dos processos de tomada de decisão, pode afetar a confiança dos funcionários na governança do conhecimento. A justiça interacional, que se refere à qualidade do relacionamento interpessoal entre liderança e colaboradores, pode afetar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento (Mendonça & Tamayo, 2004).

Deste modo, a justiça organizacional pode influenciar a eficácia da governança do conhecimento uma vez o desempenho organizacional e a eficácia da governança do conhecimento promover uma cultura de aprendizado e inovação, o que pode levar a melhores resultados organizacionais (Rizzatti & Freire, 2022).

Hipótese 9 (H9): A Governança do Conhecimento modera positivamente a relação da justiça organizacional com o engajamento do trabalho dos servidores.

2.11 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

Considerando todas as constatações trazidas da literatura, é necessária uma abordagem abrangente que leve em consideração não apenas os fatores individuais, do grupo e da organização, mas também o construto moderador e o construto dependente. Para isso, foi proposto um modelo para testar a relação entre o construto dependente que é o Engajamento no trabalho e os fatores individuais (Abertura para Mudança, Satisfação com a carreira, Satisfação com a vida e Liderança), do grupo (conflitos) e da organização (Justiça Organizacional) bem como a relação moderadora do construto Governança do Conhecimento sobre cada um dos

conjuntos de variáveis individuais, de grupo e da organização conforme o modelo de pesquisa ilustrado na Figura 2:

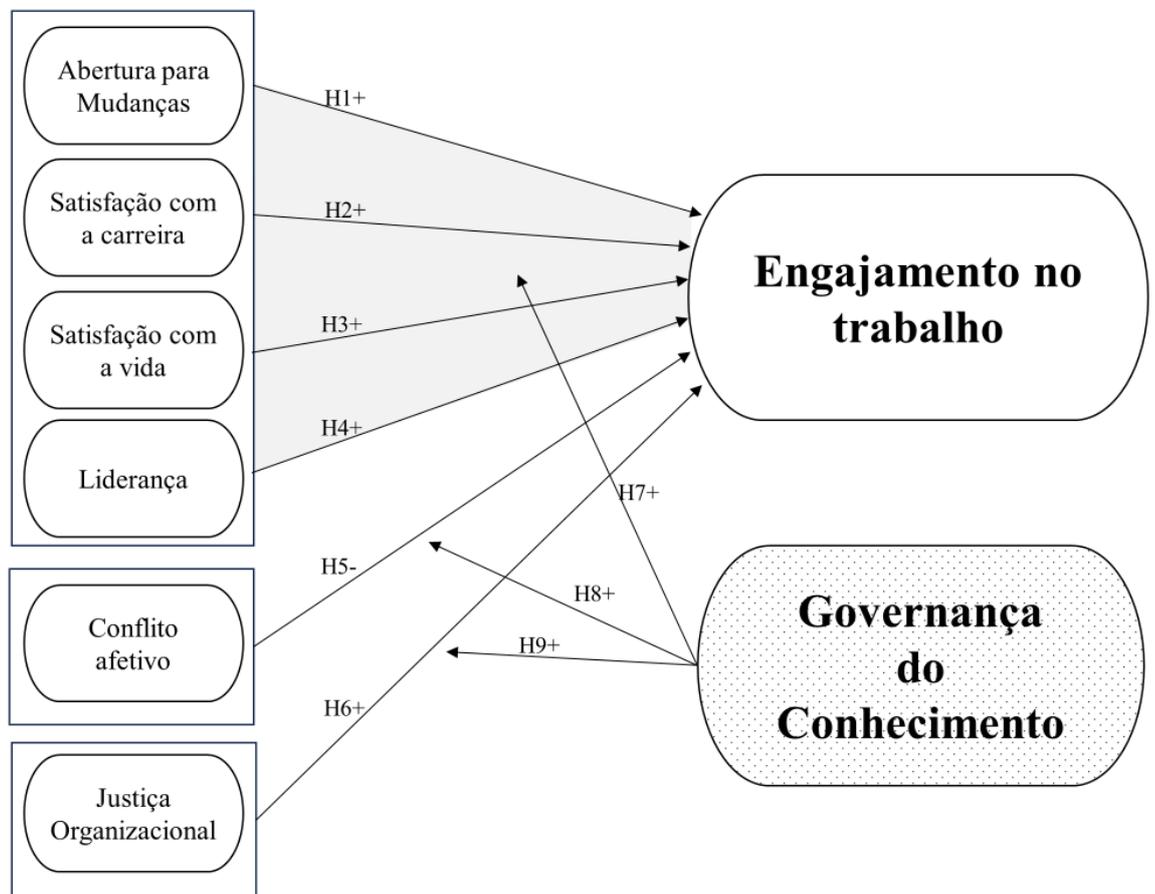


Figura 2: Modelo Conceitual

Fonte: Autora da pesquisa (2024).

Este modelo busca investigar o papel moderador da GovC sobre diversas variáveis individuais, grupais e contextuais. Por meio de análises estatísticas, será possível identificar e mensurar as relações entre essas variáveis e o engajamento no trabalho. Analisando principalmente se a Governança do Conhecimento tem papel moderador no Engajamento no trabalho.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Breukelen (2010) afirma que a metodologia de pesquisa é o roteiro que conduz o investigador à coleta de informações precisas e objetivas, demonstrando a importância do delineamento da pesquisa.

Portanto, esta seção aborda sobre as escolhas metodológicas e os respectivos embasamentos sobre as escolhas

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, que é caracterizada pelo uso de métodos estruturados e instrumento formal para a coleta de dados. Nesse tipo de abordagem, a ênfase recai na objetividade na coleta e na análise de dados, com a aplicação de técnicas estatísticas para a interpretação dos resultados, buscando compreender a relação entre as variáveis estudadas (Thiollent, 1997; Malhotra, 2012; Creswel, 2013; Gil, 2008).

Foi adotado o Método Hipotético-Dedutivo, conforme Popper (1975), quando o conhecimento não é suficiente para explicar um fenômeno, surge um problema, para expressar as dificuldades desse problema, formulam-se hipóteses. A partir dessas hipóteses, deduzem-se consequências que podem ser testadas ou refutadas. Se trata de um método que busca soluções por meio de tentativas, envolvendo conjecturas, hipóteses e teorias, ao mesmo tempo em que busca eliminar erros ao longo do processo

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De posse do alinhamento teórico, com a definição das variáveis, construtos moderador e dependente, o questionário dessa pesquisa foi desenvolvido. Para isso, buscou-se na literatura escalas validadas para elaboração do questionário que foi aplicado. Essa etapa não apenas confere solidez metodológica à pesquisa, assegurando a precisão na mensuração das variáveis, mas também garante a confiabilidade nos resultados obtidos.

Para medir a o construto moderador GovC, foi utilizado o questionário de Cao e Xiang (2012), que foi elaborada com base nos estudos de Lawson et al. (2009). Este estudo testou um modelo teórico que mediu o impacto dos mecanismos formais e informais de socialização no nível de compartilhamento de conhecimento em projetos interorganizacionais de

desenvolvimento de produtos e o efeito subsequente no desempenho da empresa. Cao e Xiang (2012) aprofundaram o estudo e aprimoraram a escala, com o intuito de analisar o impacto da governação do conhecimento, incluindo a governança do conhecimento formal e informal na partilha de conhecimento.

É fundamental ressaltar que o tema em questão é emergente, evidenciando que os estudos relacionados a essa temática ainda se encontram em estágio de pesquisa em desenvolvimento. Assim, a escala utilizada testa a GovC a partir de duas dimensões (formal - informal) e possui 8 questões no total, sendo adequada ao contexto e escopo para esta pesquisa.

Para o construto dependente engajamento no trabalho, foi utilizado o instrumento elaborado por Schaufeli et al. (2006), denominado *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, que passou por uma adaptação e validação para sua versão brasileira por Angst et al. (2009), sendo capaz de mensurar as três dimensões do engajamento: vigor, dedicação e absorção. Considerando a extensão de variáveis dessa pesquisa, foi utilizada a versão reduzida do questionário (UWES-9), que segundo Ferreira et al. (2016), é uma versão recomendada para investigações destinadas a avaliar o engajamento no trabalho em amostras brasileiras. Esta versão reduzida possui 8 questões.

Para as variáveis abertura para mudança foi utilizado o questionário apresentado por Andrade (2008), possuindo oito questões. Para a variável satisfação com a carreira foi empregada a escala de Hofmans et al. (2008) com 6 questões e para a variável satisfação com a vida foi utilizada a escala de Diener et al. (1985) contendo cinco questões.

Justifica-se ainda a escolha pois, além de serem escalas amplamente utilizadas em pesquisas na área, foi usada recentemente no Brasil em estudo conduzido por Mavigno (2019), em tese aplicada dentro do contexto público, para cerca de 700 servidores, que mediu a Abertura e o engajamento no trabalho como fator a satisfação com a vida e a carreira dentro do serviço público.

Para avaliação da variável liderança, foi utilizado o questionário de Global Transformational Leadership (GTL) de Carless et al. (2000), que foi adaptada para o idioma português por Van Beveren (2015). A escala GTL é constituída por sete questões, cada uma correspondendo a um dos sete comportamentos de liderança transformacional descritos no modelo de Carless et al. (2000).

Para avaliar a variável de conflito afetivo, foi adotado o questionário proposto por Jehn (1994), a partir de uma escala de quatro itens, que é específica para contextos de equipe e bem estabelecida na literatura. A escala permite a mensuração de conflitos afetivos que se destaca no contexto organizacional, principalmente os conflitos interpessoais que têm uma dimensão

emocional significativa, abordando aspectos como a expressão de emoções negativas, como raiva e hostilidade, entre membros de uma equipe ou organização (Jehn, 1994).

Para avaliação da última variável, justiça organizacional foi utilizado o questionário de Percepção de Justiça de Colquitt (2001), que foi adaptada e validada em amostras brasileiras no estudo realizado por Assmar et al. (2005) com vinte questões, que são dívidas em quatro dimensões: justiça distributiva (4 itens), justiça processual (7 itens), justiça interpessoal (5 itens) e justiça informacional (4 itens).

O instrumento final desta pesquisa foi apresentado e respondido em escala tipo Likert variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). A lista de todas as questões dos questionários bases dos autores encontra-se no apêndice (A).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Amostra utilizada nessa pesquisa é formada por servidores públicos e estagiários do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.

Segundo dados públicos disponibilizados na Carta de Governança do Tribunal em novembro de 2022, a estrutura de lotação dos servidores é composta de 161 Comarcas, 06 postos avançado, 06 fóruns descentralizados, conta com 177 Centros Judiciários de Resolução de Conflitos, num total de 816 Unidades Judiciais de atendimento à população.

A escolha do local se justifica, pois no ano de 2020, houve a implementação da Governança do Conhecimento na instituição, por meio do Projeto GESPRIJUD - Programa de Gestão Priorizada no 1º Grau de Jurisdição, programa este finalista no prêmio Judiciário Exponencial, que premia projetos e iniciativas dentro do judiciário nacional brasileiro, quer começou como uma iniciativa voluntária de servidores para compartilhamento do conhecimento e acabou sendo institucionalizado pelo TJPR.

O Programa de Gestão Priorizada no 1º Grau de Jurisdição - GESPRIJUD tem como fundamento implementar e manter, de forma coordenada, ferramentas de gestão contemporâneas, especialmente relativas aos processos de trabalho, perseguindo a padronização de qualidade das rotinas em gestão. O projeto padroniza os conhecimentos individuais e institucionais em uma linha uniforme de condução dos projetos e ações voltados às Secretarias de Unidades Judiciárias estatizadas de 1º grau de jurisdição, valorizando a competência de cada servidor, servidora, secretaria, setor e departamento do Tribunal de Justiça.

Esse Projeto que envolve a Governança do Conhecimento no TJPR, o Gesprijud: Programa de Gestão Priorizada do 1º Grau de Jurisdição do TJPR) (<https://www.tjpr.jus.br/web/gesprijud>), é um projeto inovador no âmbito brasileiro, que usa a Governança do Conhecimento como base para seu funcionamento, visando auxiliar o servidor na rotina de seus procedimentos diários, tendo como pilares a melhoria contínua e a colaboração e sua implementação se deu por iniciativa de servidores e na sequência foi institucionalizado pelo Tribunal de Justiça, ganhando destaque nacionalmente e sendo referência para outros tribunais do país.

Desde sua implementação em 2021, já possui mais de 100 mil de acessos na sua página, aproximadamente 748 modelos de atos para uso de todas as unidades judiciárias do estado, centralização de procedimentos, cartilhas de gestão e muitas outras ferramentas para auxiliar os gestores na operacionalização das secretarias e servidores na rotina diária de duas atividades. No seu último boletim, apontou que 127.498 documentos foram expedidos no Projudi utilizando os modelos disponibilizados os modelos do programa (Gesprijud, 2022).

Por esse motivo, foi utilizado como amostra os servidores e estagiários lotados no 1º Grau de Jurisdição do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, uma vez que fazem uso diariamente de todas as iniciativas que foram implantadas com o projeto Gesprijud (Programa de Gestão Priorizada do 1º Grau de Jurisdição do TJPR), no total a amostra foi composta por 180 respondentes dos questionários, conforme detalhado no próximo item.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A pesquisa coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, enviado para servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Foi utilizado o *survey* que é uma abordagem de pesquisa quantitativa que se caracteriza pela coleta de dados e informações a partir das características e opiniões de grupos de indivíduos. Os resultados obtidos, desde que o grupo seja representativo da população em questão, podem ser generalizados para o universo de estudo (Fonseca, 2002)

Um questionário estruturado foi enviado aos respondentes, que possui algumas vantagens: a redução no tempo necessário para sua aplicação, tornando possível alcançar simultaneamente um público mais amplo; a capacidade de abranger uma área geográfica mais extensa, que, no caso dessa pesquisa, abrange todo Estado do Paraná; a obtenção mais rápida e precisa das respostas; a promoção de maior liberdade nas respostas e a garantia do anonimato

do respondente, o que contribui para uma maior segurança no conteúdo das informações; e, por fim, a padronização na avaliação, devido à natureza impessoal do instrumento (Flick, 2013).

As respostas foram coletadas entre os dias 18 de abril e 18 de junho de 2024, sendo que o convite para participar da pesquisa foi encaminhado por meio de Grupos de *Whatsapp*, e-mails institucionais, fórum de mensagens do próprio projeto GESPRIJUD, além do contato direto da pesquisadora com servidores.

A pesquisa, conduzida com 180 respondentes, apresenta um perfil variado entre os servidores do TJPR.

Cargo		
Estagiário(a)	29	16,1%
Auxiliar Judiciário	4	2,2%
Outros Cargos Concursados	2	1,1%
Outros Cargos de Comissão	7	3,9%
Assessor de Magistrado	7	3,9%
Técnico(a) Judiciário	107	59,4%
Oficial(a) de Justiça	11	6,1%
Analista Judiciário	11	6,1%
Magistrado(a)	2	1,1%
Função de Chefia		
Não	141	78,3%
Sim	39	21,7%
Competência de Atuação		
Criminal	48	26,7%
Cível	45	25,0%
Juizados	45	25,0%
Outras competências	42	23,3%
Lotação		
Comarca Inicial	65	36,1%
Comarca Intermediária	61	33,9%
Comarca Final	39	21,7%
2º Grau	15	8,3%
Teletrabalho		
Não praticam teletrabalho	104	57,8%
Parcial	45	25%
Total	17	9,4%
Oficial de Justiça (externo)	14	7,8%
Média de Idade		
	36 anos e 29 dias	
Média de Tempo de Atuação no TJPR		
	8 anos e 72 dias	

Tabela 1: Perfil dos Respondentes

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Esse perfil detalha a distribuição dos cargos e a experiência dos servidores, além das práticas de teletrabalho e das áreas de atuação, fornecendo uma visão clara sobre a composição e as condições de trabalho dos servidores e demonstra a diversidade da amostra.

3.5 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foi utilizado o método quantitativo, que ofereceu uma abordagem sistemática e estruturada para examinar relações entre variáveis por meio de técnicas estatísticas. Após a coleta desses dados, eles foram analisados utilizando o software estatístico Jamovi 2.3.21. O Jamovi é uma plataforma moderna e acessível que oferece uma ampla gama de ferramentas estatísticas, facilitando a análise rigorosa dos dados coletados (Jamovi Project, 2023). Sua interface intuitiva e funcionalidades robustas tornam o Jamovi uma escolha ideal para investigações que demandam precisão e eficiência na análise estatística.

Dentro do Jamovi, a primeira análise realizada foi a Análise da Matriz de Correlações de Pearson. Esta técnica estatística é fundamental para examinar a relação e força das associações entre elas (Pallant, 2021). Por meio desta análise, foi possível identificar padrões de correlação entre diferentes variáveis relacionadas ao engajamento no trabalho.

Na sequência, procedeu-se a análise dos modelos de regressão linear múltipla, que foram empregados para explorar mais profundamente as relações entre a variável dependente, Engajamento no Trabalho (ET), as variáveis independentes e as moderações da Governança do Conhecimento (GovC). A análise de regressão permitiu verificar como variáveis independentes explicam a variação da variável dependente, oferecendo uma compreensão detalhada dos mecanismos subjacentes ao fenômeno estudado (Field, 2018).

4 ANÁLISE DE DADOS

Dois procedimentos são essenciais para garantir a confiabilidade e validade dos resultados obtidos: a validação das escalas utilizadas e o teste de ajustamento exato do modelo teórico. A primeira validação das escalas foi realizada por meio do cálculo do Alfa de Cronbach para cada uma das variáveis investigadas. O Alfa de Cronbach é uma medida de consistência interna, que indica o quanto os itens de uma escala estão correlacionados entre si, refletindo a coesão da escala (Cronbach, 1951). Os valores obtidos para o Alfa de Cronbach foram os seguintes: Abertura para Mudança (AM) 0.877; Satisfação com a Carreira (SC) 0.853; Satisfação com a Vida (SV) 0.883; Liderança (LI) 0.961; Conflitos (CF) 0.927; Justiça Organizacional (JO) 0,939; Governança do Conhecimento (GC) 0.810; e Engajamento no Trabalho (ET) 0.853.

A literatura nos aponta que valores de Alfa de Cronbach acima de 0.70 são considerados aceitáveis, enquanto valores acima de 0.80 são considerados bons. Como verifica-se, todos os valores obtidos foram superiores a 0.80, demonstrando que as escalas utilizadas possuem alta consistência interna e indicando que os itens de cada escala medem de forma coerente o mesmo construto. Durante a análise, verificou-se a necessidade de exclusão de apenas uma questão da dimensão Justiça Organizacional, sendo JO16 que apresentou carga fatorial abaixo de 0,6, interferindo negativamente no valor de Alfa de Cronbach.

Para avaliar a adequação do modelo teórico proposto aos dados observados, o segundo teste realizado foi o de ajustamento exato. Os resultados deste teste foram Qui-quadrado (χ^2): 3864; Graus de Liberdade (gl): 1741; p-valor: < .001. Nesse teste, verificamos que o valor do Qui-quadrado é elevado e o p-valor é muito pequeno (< .001), indicando que o modelo não se ajusta perfeitamente aos dados observados. No entanto, o teste de Qui-quadrado é conhecido por ser sensível ao tamanho da amostra, sendo comum que modelos com grandes amostras apresentem significância estatística mesmo para discrepâncias menores. O que se encaixa no caso em questão, pois a amostra tem no total 180 respostas e o questionário possui 62 perguntas.

Além do Qui-quadrado, foram utilizadas outras medidas de ajustamento para uma avaliação mais detalhada do modelo, sendo: Comparative Fit Index (CFI): 0.756; Tucker-Lewis Index (TLI): 0.744; Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA): 0.0823 (Intervalo de Confiança de 90% para RMSEA: 0.0788 - 0.0858). Os Valores de CFI e TLI próximos ou superiores a 0.90 são desejáveis. Os valores obtidos, 0.756 e 0.744 respectivamente, indicam que o modelo possui um ajustamento próximo do ideal. No entanto, o RMSEA de 0.0823 sugere

um ajuste marginalmente aceitável, pois valores entre 0.06 e 0.08 são considerados bons, e o intervalo de confiança de 90% inclui valores dentro do limite superior aceitável.

Apesar das medidas de ajustamento indicarem que o modelo não é perfeito, o uso deste modelo é justificado principalmente pela consistência Interna Alta das Escalas e os elevados valores de Alfa de Cronbach, que indicam que as escalas utilizadas são altamente confiáveis e possuem consistência interna, que demonstram que elas medem de forma coesa os construtos propostos, fornecendo uma base sólida para as análises subsequentes. Além disso, o modelo é baseado em teorias robustas e amplamente aceitas na literatura sobre engajamento no trabalho e governança do conhecimento. As variáveis escolhidas são suportadas por um corpo substancial de pesquisas anteriores, conforme detalhado na revisão de literatura da dissertação.

4.1 ANÁLISE DA MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE PEARSON

A Análise da Matriz de Correlações de Pearson examina as relações lineares entre diferentes variáveis no conjunto de dados examinados, auxiliando na identificação da força e direção das associações entre pares de variáveis (Johnson & Wichern, 2007). A Correlação de Pearson mede a força e a direção da relação linear entre duas variáveis, onde os valores podem variar de -1 a +1, sendo: 1 indica uma correlação positiva perfeita; -1 indica uma correlação negativa perfeita; e quanto mais próximo de 0 menor a força da correlação linear.

Ao analisar a matriz de correlações, identifica-se algumas relações importantes, como: a Satisfação com a Carreira (SC), que possui correlação positiva de 0,528 com o Engajamento no Trabalho (ET); a Justiça Organizacional (JO); e o Engajamento no Trabalho (ET), correlação positiva de 0.522; indicando que percepções de justiça organizacional estão associadas a níveis mais altos de engajamento no trabalho. A Governança do Conhecimento (GC) e Engajamento no Trabalho (ET), correlação positiva de 0.549, indicando que práticas de governança do conhecimento estão associadas a maiores níveis de engajamento no trabalho.

4.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO

Os modelos de regressão foram utilizados para explorar as relações entre a variável dependente (Engajamento no Trabalho - ET) e as variáveis independentes, com foco nas moderações de Governança do Conhecimento (GC). No Modelo 1, foram consideradas apenas as variáveis individuais com relação a variáveis dependentes Engajamento no Trabalho (ET). Já

nos Modelos 2 e 7, foram adicionadas as interações entre GC, bem como cada uma das variáveis individuais. As Variáveis de Controle Idade, Tempo e Cargo, embora incluídas nos modelos, não foram o foco da análise de dados.

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Controle							
Idade	0.253**	0.229**	0.225**	0.216**	0.208*	0.229**	0.215**
Tempo	-0.102	-0.095	-0.097	-0.093	-0.088	-0.098	-0.091
Cargo	-0.226**	-0.177*	-0.167*	-0.156**	-0.139	-0.194*	-0.153*
Dependentes							
AM	0.196**	0.0275	0.171**	0.168**	0.162**	0.185**	0.163**
SC	0.166*	0.1546	-0.004	0.163*	0.173*	0.152	0.174*
SV	0.241**	0.225**	0.224**	0.011	0.199**	0.238**	0.209**
LI	0.094	0.037	0.030	0.018	-0.277*	0.056	0.036
CF	0.006	0.012	0.010	0.014	0.015	-0.172	0.013
JO	0.204*	0.138	0.141	0.124	0.110	0.172	-0.098
Moderações							
GC*AM		0.284**					
GC*SC			0.314**				
GC*SV				0.378**			
GC*LI					0.529***		
GC*CF						0.196	
GC*JO							0.423**
K-S Teste	0.229	0.175	0.184	0.171	0.120	0.221	0.142
R	0,69	0,49	0,49	0,50	0,51	0,48	0,50
R2	0,45	0,46	0,47	0,50	0,48	0,45	0,47
F	17***	16,5***	16,6***	17,2***	17,7***	15,7***	17,1***
VIF	3,24	3,84	4,50	4,73	7,43	4,96	6,36
Durbin-Watson	1,95	1,92	1,95	1,92	1,96	1,94	1,95

Nota. * $p < .05$, $p < .01$, * $p < .001$

Tabela 2: Dados da análise de Regressão

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Neste estudo, foram analisadas várias variáveis independentes sem interações com a Governança do Conhecimento (GovC), para determinar seu impacto no engajamento no trabalho (ET). As variáveis foram analisadas individualmente, e os resultados mostraram diferentes níveis de significância e efeitos no engajamento dos funcionários.

No Modelo 1, cada variável foi examinada individualmente para avaliar seu impacto no engajamento no trabalho (ET). A Abertura para Mudança (AM) apresentou um coeficiente de 0.196, com significância de $p < .01$, indicando um efeito positivo e significativo no engajamento no trabalho. A Satisfação com a Carreira (SC), com um coeficiente de 0.166 e significância de $p < .05$, também mostrou uma associação positiva e significativa com o engajamento no trabalho. A Satisfação com a Vida (SV) apresentou um coeficiente de 0.241 e significância de $p < .01$, indicando um efeito positivo e significativo no engajamento no trabalho. A Justiça Organizacional (JO), com um coeficiente de 0.204 e significância de $p < .05$, também mostrou

um efeito positivo e significativo no engajamento no trabalho. Esses resultados sugerem que a Abertura para Mudança, a Satisfação com a Carreira, a Satisfação com a Vida e a Justiça Organizacional são fatores importantes para manter os funcionários engajados.

Em contraste, a Liderança (LI), com um coeficiente de 0.094, não mostrou significância estatística, sugerindo que, isoladamente, a percepção de liderança pode não ser um preditor forte de engajamento no trabalho. Os Conflitos (CF) tiveram um coeficiente de 0.006 e não foram significativos, indicando que a presença de conflitos, por si só, não tem um impacto significativo no engajamento no trabalho. Esses resultados podem ser explicados pela complexidade dos conflitos, que podem variar em tipo e intensidade, e pela necessidade de considerar outros fatores contextuais ou pessoais na relação entre liderança, conflitos e engajamento no trabalho.

O Modelo 2 examina a interação entre Governança do Conhecimento (GC) e a Abertura para Mudança (AM). A interação GC*AM apresentou um coeficiente de 0.284 ($p < .01$), indicando que a GC amplifica o efeito positivo da AM no engajamento no trabalho. O valor de Kolmogorov-Smirnov foi de 0.175, indicando normalidade dos resíduos. O valor de R foi de 0.49, e o R^2 foi de 0.46, explicando 46% da variação no engajamento. A estatística F foi de 16.5 ($p < .001$), indicando que o modelo é um bom preditor. O VIF foi de 3.84, indicando ausência de multicolinearidade, e o valor de Durbin-Watson foi de 1.92, sugerindo ausência de autocorrelação significativa dos resíduos.

O Modelo 3 examina a interação entre GC e Satisfação com a Carreira (SC). A interação GC*SC teve um coeficiente de 0.314 ($p < .01$), indicando que a GC aumenta o efeito positivo da SC no engajamento. O valor de Kolmogorov-Smirnov foi 0.184, e o valor de R foi 0.49, com R^2 de 0.47. A estatística F foi de 16.6 ($p < .001$), VIF foi de 4.50, e o valor de Durbin-Watson foi de 1.95, todos indicando a adequação do modelo.

O Modelo 4 verificou a interação entre GC e Satisfação com a Vida (SV). A interação GC*SV apresentou um coeficiente de 0.378 ($p < .01$), indicando que a GC amplifica o efeito positivo da SV no engajamento. O valor de Kolmogorov-Smirnov foi 0.171, o valor de R foi 0.50, e o R^2 foi 0.50. A estatística F foi 17.2 ($p < .001$), VIF foi 4.73, e o valor de Durbin-Watson foi 1.92, sugerindo a adequação do modelo.

O Modelo 5 examinou a interação entre GC e Liderança Inspiradora (LI). A interação GC*LI teve um coeficiente de 0.529 ($p < .001$), indicando que a GC transforma o efeito da LI, tornando-se um fator crucial para o engajamento. O valor de Kolmogorov-Smirnov foi 0.120, o valor de R foi 0.51, e o R^2 foi 0.48. A estatística F foi 17.7 ($p < .001$), VIF foi 7.43, e o valor de Durbin-Watson foi 1.96, todos indicando a adequação do modelo.

O Modelo 6 examinou a interação entre GC e Conflitos (CF). A interação GC*CF não foi significativa, com um coeficiente de 0.196. O valor de Kolmogorov-Smirnov foi 0.221, o valor de R foi 0.48, e o R^2 foi 0.45. A estatística F foi 15.7 ($p < .001$), VIF foi 3.24, e o valor de Durbin-Watson foi 1.95, indicando que a GC não modera significativamente a relação entre CF e Engajamento no Trabalho.

O Modelo 7 examinou a interação entre GC e Justiça Organizacional (JO). A interação GC*JO teve um coeficiente de 0.423 ($p < .01$), indicando que a GC pode aumentar o efeito positivo da JO no engajamento. O valor de Kolmogorov-Smirnov foi 0.142, o valor de R foi 0.50, e o R^2 foi 0.47. A estatística F foi de 17.1 ($p < .001$), VIF foi de 6.36, e o valor de Durbin-Watson foi 1.95, todos indicando a adequação do modelo.

5 DISCUSSÃO

Após a análise cuidadosa dos dados, foram validadas as hipóteses formuladas neste estudo utilizando modelos de regressão. A regressão múltipla permite avaliar o impacto das variáveis independentes sobre a variável dependente, proporcionando uma compreensão mais profunda das relações subjacentes no conjunto de dados. Esta abordagem é importante para entender como diferentes fatores influenciam a variável de interesse e para identificar quais variáveis têm o maior efeito sobre ela (Hocking, 2003).

Ao examinar os coeficientes de regressão e os valores de significância estatística, pode-se confirmar ou rejeitar as hipóteses propostas, tornando-se uma ferramenta importante para determinar se as associações teóricas sustentadas pela literatura se mantêm no contexto específico desta pesquisa.

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	Abertura para Mudança (AM) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET)	Confirmada
H2	Satisfação com a Carreira (SC) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET)	Confirmada
H3	Satisfação com a Vida (SV) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET)	Confirmada
H4	Liderança (LI) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET)	Rejeitada
H5	Conflitos (CF) estão negativamente associados ao Engajamento no Trabalho (ET)	Rejeitada
H6	Justiça Organizacional (JO) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET)	Confirmada
H7	Governança do Conhecimento (GC) modera positivamente a relação entre fatores individuais e Engajamento no Trabalho (ET)	Confirmada
H8	Governança do Conhecimento (GC) modera positivamente a relação entre Conflitos (CF) e Engajamento no Trabalho (ET)	Rejeitada
H9	Governança do Conhecimento (GC) modera positivamente a relação entre Justiça Organizacional (JO) e Engajamento no Trabalho (ET)	Confirmada

Tabela 3: Confirmação das Hipóteses

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

A análise dos dados confirmou as hipóteses H1, H2, H3, H6, H7 e H9. A H1, que propôs que a Abertura para Mudança (AM) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET), foi confirmada com um coeficiente de 0.196 ($p < .01$). Isso corrobora com a literatura existente (Herold et al., 2007; Burke & Litwin, 1992; Vakola & Nikolaou, 2005; Cunningham et al., 2002), que sugere que indivíduos abertos a mudanças tendem a ser mais engajados.

A H2, que propôs que a Satisfação com a Carreira (SC) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET), também foi confirmada com um coeficiente de 0.166 ($p < .05$). Este resultado é apoiado por Aryee e Chay (1994), Judge et al. (1995), Greenhaus et al. (1990), e Judge et al. (2001), que indicam que a satisfação com a carreira é um forte preditor de engajamento. A H3, que propôs que a Satisfação com a Vida (SV) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET), foi confirmada com um coeficiente de 0.241 ($p < .01$). Isso é consistente com os achados de Judge e Watanabe (1993), Tait et al. (1989), Diener et al. (1999), e Hakanen et al. (2006).

A H6, que propôs que a Justiça Organizacional (JO) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET), foi confirmada com um coeficiente de 0.204 ($p < .05$). Este resultado é suportado por Tyler e Blader (2003), Masterson et al. (2000), Colquitt et al. (2001), e Cropanzano et al. (2007). A H7, que propôs que a Governança do Conhecimento (GC) modera positivamente a relação entre Abertura para Mudança (AM) e Engajamento no Trabalho (ET), foi confirmada. A interação GC*AM apresentou um coeficiente de 0.284 ($p < .01$), indicando que a GC amplifica o efeito positivo da AM no engajamento no trabalho. Este achado é consistente com os estudos de Gold et al. (2001), Alavi e Leidner (2001), Nonaka e Takeuchi (1995), e Davenport e Prusak (1998).

A H9, que propôs que a Governança do Conhecimento (GC) modera positivamente a relação entre Justiça Organizacional (JO) e Engajamento no Trabalho (ET), também foi confirmada. A interação GC*JO apresentou um coeficiente de 0.423 ($p < .01$), sugerindo que a GC pode aumentar o efeito positivo da JO no engajamento. Este resultado é apoiado por Bock et al. (2005) e Lee et al. (2005).

A análise dos dados rejeitou as hipóteses H4, H5 e H8. A H4, que propôs que a Liderança (LI) está positivamente associada ao Engajamento no Trabalho (ET), sendo rejeitada com um coeficiente de 0.094, não significativo. Isso sugere que, no contexto estudado, a liderança transformacional não é um preditor significativo de engajamento, possivelmente devido a fatores contextuais e individuais (Yukl, 2013; Conger & Kanungo, 1988; Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985; Schein, 2010; Judge et al., 2002).

A H5, que propôs que os Conflitos (CF) estão negativamente associados ao Engajamento no Trabalho (ET), também foi rejeitada com um coeficiente de 0.006, não significativo. Este resultado pode ser explicado pela complexidade dos conflitos e pela eficácia na resolução de conflitos na organização (De Dreu & Van Vianen, 2001; Friedman et al., 2000; Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003; Wall & Callister, 1995). A H8, que propôs que a Governança do Conhecimento (GC) modera positivamente a relação entre Conflitos (CF) e

Engajamento no Trabalho (ET) foi rejeitada com um coeficiente de 0.196, não significativo. A ausência de moderação significativa pode ser devido a vários fatores contextuais que afetam a eficácia da resolução de conflitos (Jehn & Mannix, 2001; Tjosvold, 2008; Van Knippenberg et al., 2004).

Os resultados desta pesquisa confirmaram que a abertura para mudança está positivamente associada ao engajamento no trabalho. Isso pode ser explicado também pelo conceito de capacidades dinâmicas, que se referem à habilidade de uma organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças no ambiente (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007).

Servidores abertos à mudança são mais propensos a adotar novas tecnologias e processos, facilitando a adaptação rápida da instituição às mudanças externas. Além disso, a abertura para mudança promove um ambiente propício à inovação, essencial para o desenvolvimento de novas soluções e melhorias contínuas. A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças aumenta a resiliência da instituição, permitindo que ela enfrente desafios de maneira mais eficaz (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

A satisfação com a carreira também mostrou uma associação positiva com o engajamento no trabalho. Aryee e Chay (1994) destacam que a satisfação na carreira está diretamente relacionada ao comprometimento e à motivação dos funcionários. Funcionários satisfeitos com suas carreiras tendem a ser mais motivados e comprometidos, o que é crucial para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Teece et al. 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

A satisfação com a carreira contribui para a retenção de talentos, reduzindo a rotatividade e mantendo o conhecimento dentro da instituição. Além disso, funcionários satisfeitos são mais propensos a buscar desenvolvimento profissional, aprimorando suas competências e contribuindo para a capacidade da instituição de inovar e se adaptar. Assim, a satisfação com a carreira pode aumentar o engajamento e a produtividade, resultando em um desempenho organizacional superior (Aryee & Chay, 1994; Judge et al., 1995).

A satisfação com a vida foi outro fator que se mostrou positivamente associado ao engajamento no trabalho. Diener et al. (1999) afirmam que a satisfação com a vida está intimamente ligada ao bem-estar subjetivo e ao desempenho no trabalho. Funcionários que estão satisfeitos com suas vidas pessoais tendem a trazer essa satisfação para o ambiente de trabalho, o que é benéfico para as capacidades dinâmicas (Diener et al., 1999; Lyubomirsky et al., 2005).

A satisfação com a vida contribui para o bem-estar e a saúde mental dos funcionários, reduzindo o estresse e aumentando a capacidade de lidar com desafios. Funcionários satisfeitos com suas vidas pessoais ajudam a criar um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, essencial para a inovação e a adaptação. A satisfação com a vida aumenta a motivação e o comprometimento dos funcionários, melhorando a eficácia das iniciativas de governança do conhecimento (Diener et al., 1999; Lyubomirsky et al., 2005).

A justiça organizacional também foi confirmada como um fator positivo para o engajamento no trabalho. Colquitt (2001) destaca que a justiça organizacional é um preditor significativo de atitudes e comportamentos positivos no trabalho. A percepção de justiça é fundamental para a construção de um ambiente de confiança e colaboração, que são pilares das capacidades dinâmicas (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987). A justiça organizacional promove a confiança e a transparência, facilitando a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Funcionários que percebem justiça são mais engajados e leais à instituição, contribuindo para a estabilidade e a continuidade das iniciativas de inovação. A justiça organizacional melhora a qualidade da tomada de decisão, garantindo que as decisões sejam baseadas em informações precisas e compartilhadas (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987).

Embora a liderança transformacional não tenha mostrado uma associação significativa com o engajamento no trabalho no contexto estudado, é importante considerar seu papel na promoção das capacidades dinâmicas. Bass (1985) e Avolio e Bass (1995) destacam que a liderança transformacional é essencial para a motivação e o desempenho dos funcionários.

Líderes transformacionais podem inspirar e motivar os funcionários a se engajarem em iniciativas de inovação e melhoria contínua. Eles ajudam a criar uma visão compartilhada, alinhando os esforços dos funcionários com os objetivos estratégicos da instituição. Além disso, líderes transformacionais focam no desenvolvimento de talentos, promovendo a capacitação e o crescimento profissional dos funcionários (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995).

A Governança do Conhecimento (GovC) foi identificada como um moderador positivo entre várias variáveis e o engajamento no trabalho. Foss e Mahoney (2010) argumentam que a governança do conhecimento é crucial para a criação e manutenção de vantagens competitivas. Integrar práticas de GovC pode potencializar os benefícios das capacidades dinâmicas. A GovC facilita a melhoria contínua dos processos e práticas organizacionais, promovendo a inovação e a adaptação. A GovC promove uma cultura de aprendizado contínuo, onde os funcionários são incentivados a desenvolver suas habilidades e compartilhar suas experiências (Foss & Mahoney, 2010; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Integrar os resultados da pesquisa com o conceito de capacidades dinâmicas destaca a importância de promover um ambiente de trabalho que valorize a abertura para mudança, a satisfação com a carreira e a vida, e a justiça organizacional ((Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Colquitt, 2001; Diener et al., 1999; Aryee & Chay, 1994)

A implementação eficaz da Governança do Conhecimento pode potencializar esses benefícios, contribuindo para a inovação, a adaptação e a resiliência da instituição, pois incentiva o compartilhamento de conhecimento, essencial para a criação de novas competências e a resolução de problemas complexos, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo, onde os funcionários são incentivados a desenvolver suas habilidades e compartilhar suas experiências (Nonaka & Takeuchi, 1995; Foss & Mahoney, 2010).

Esses resultados têm implicações práticas significativas para o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR). A confirmação de que a abertura para mudança, a satisfação com a carreira e a vida, e a justiça organizacional estão positivamente associadas ao engajamento no trabalho sugere que o TJPR pode se beneficiar ao focar nessas áreas. Implementar práticas de Governança do Conhecimento (GovC) ou aprimorá-las pode amplificar esses efeitos positivos, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador.

Ao promover a satisfação com a carreira e a vida dos servidores, o TJPR pode aumentar a motivação e o comprometimento, resultando em maior produtividade e qualidade dos serviços prestados. A justiça organizacional, ao ser percebida como justa pelos servidores, pode fortalecer a confiança e a transparência dentro do TJPR, facilitando a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Isso é crucial para a criação de um ambiente de trabalho positivo e resiliente, onde os servidores se sentem valorizados e engajados.

Os resultados desta pesquisa confirmam que a Abertura para Mudança, a Satisfação com a Carreira, a Satisfação com a Vida e a Justiça Organizacional são preditores significativos do Engajamento no Trabalho. Além disso, a Governança do Conhecimento modera positivamente a relação entre essas variáveis e o engajamento, exceto na interação com Conflitos. Estes achados são suportados pela literatura existente, fornecendo uma base sólida para a implementação de estratégias organizacionais que visem aumentar o engajamento dos servidores públicos.

5.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa foi realizada com servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Nesse sentido, algumas limitações devem ser consideradas. A primeira limitação é a baixa taxa de resposta. A ocupação dos servidores resultou em uma baixa taxa de resposta aos questionários, o que limitou a representatividade da amostra e pode ter introduzido viés de seleção, uma vez que os participantes podem não refletir a diversidade completa da população alvo. Além disso, existe a questão da desejabilidade social. Os respondentes podem ter fornecido respostas que acreditavam ser socialmente desejáveis ou alinhadas às expectativas da organização, afetando a precisão dos dados coletados e levando a uma subestimação ou superestimação das relações estudadas.

Outra limitação diz respeito às escalas utilizadas. Mesmo utilizando escalas validadas por outros estudos, pode haver limitações na capacidade dessas escalas de capturar todos os aspectos relevantes das variáveis em estudo. Cada organização é única e possui seu próprio contexto organizacional, o que pode demandar adaptações ou desenvolvimentos adicionais nas escalas. A influência da cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná também deve ser considerada, pois pode ter influenciado nas respostas dos servidores. A participação dos servidores pode ter sido direta ou indiretamente dificultada ou desencorajada, influenciando a representatividade e a honestidade das respostas.

Por fim, a governança do conhecimento é um tema emergente e pode ter uma base teórica e empírica menos consolidada. A falta de consenso na definição e nas práticas associadas pode introduzir ambiguidades na interpretação dos resultados. No entanto, essa característica também oferece a oportunidade de contribuir significativamente para o desenvolvimento do campo. Com base nessas limitações e nos achados desta pesquisa, algumas sugestões para pesquisas futuras são propostas.

É recomendável ampliar a amostra. Futuras pesquisas podem incluir mais servidores, permitindo uma análise comparativa e uma maior generalização dos resultados. Para isso, uma parceria com a própria administração do tribunal pode institucionalizar a coleta de dados. A incorporação de métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, pode proporcionar uma compreensão mais profunda dos mecanismos subjacentes às relações estudadas, enriquecendo a interpretação dos dados quantitativos.

Outra sugestão é a condução de estudos longitudinais para examinar as mudanças nas percepções de justiça organizacional, satisfação e engajamento ao longo do tempo, oferecendo outras perspectivas sobre as dinâmicas dessas relações. Também é importante explorar a

influência de diferentes contextos organizacionais e culturais na relação entre governança do conhecimento, justiça organizacional e engajamento, o que pode revelar variações importantes e fornecer recomendações mais específicas para diferentes ambientes de trabalho.

Além disso, futuras pesquisas podem investigar outras variáveis que possam moderar ou mediar a relação entre governança do conhecimento e engajamento, como o estilo de liderança, a estrutura organizacional e os recursos disponíveis para a resolução de conflitos.

A pesquisa futura deve explorar mais detalhadamente os mecanismos pelos quais as variáveis estudadas influenciam o engajamento, considerando variáveis mediadoras e moderadoras adicionais. Investigações sobre o impacto de diferentes estilos de liderança, estratégias de resolução de conflitos e o papel da tecnologia na promoção do engajamento também podem oferecer informações relevantes para a prática organizacional.

5.2 RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS PARA O TJPR

Com base nos resultados da pesquisa, é possível identificar algumas ações práticas que o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) pode implementar para melhorar o engajamento dos servidores e a eficiência organizacional. Essas recomendações são fundamentadas nas evidências coletadas e visam promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, inovador e satisfatório para todos os servidores.

A seguir, são apresentadas algumas estratégias que podem ser adotadas pelo TJPR para alcançar esses objetivos:

Recomendação	Ação Prática	Descrição
Promover a Abertura para Mudança	Workshops e Treinamentos	Organizar workshops e treinamentos regulares sobre gestão de mudanças e inovação.
	Comunicação Transparente	Manter uma comunicação clara e transparente sobre as mudanças planejadas, explicando os benefícios e ouvindo o feedback dos servidores.
	Incentivos à Inovação	Criar programas de incentivo para ideias inovadoras, onde os servidores podem sugerir melhorias e inovações nos processos de trabalho.
Aumentar a Satisfação com a Carreira	Planos de Carreira	Desenvolver e implementar planos de carreira claros, com oportunidades de progressão e desenvolvimento profissional.
	Mentoria e Coaching	Estabelecer programas de mentoria e coaching para apoiar o desenvolvimento profissional dos servidores.
	Avaliações de Desempenho	Realizar avaliações de desempenho regulares e fornecer feedback construtivo, destacando oportunidades de crescimento e desenvolvimento.
	Equilíbrio Trabalho-Vida	Promover políticas que incentivem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como horários flexíveis e opções de teletrabalho.

Recomendação	Ação Prática	Descrição
Melhorar a Satisfação com a Vida	Programas de Bem-Estar	Implementar programas de bem-estar que incluam atividades físicas, apoio psicológico e iniciativas de saúde mental.
	Ambiente de Trabalho Positivo	Criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor, onde os servidores se sintam valorizados e respeitados.
Fortalecer a Justiça Organizacional	Processos Transparentes	Garantir que os processos de tomada de decisão sejam transparentes e justos, com critérios claros e comunicação aberta.
	Feedback e Participação	Encorajar a participação dos servidores nas decisões que afetam seu trabalho e fornecer feedback regular sobre essas decisões.
	Treinamento de Liderança	Oferecer treinamento em justiça organizacional para líderes e gestores, para que possam aplicar práticas justas e equitativas no dia a dia.
Implementar e Aprimorar a Governança do Conhecimento (GovC)	Plataformas de Compartilhamento	Desenvolver plataformas digitais para o compartilhamento de conhecimento e melhores práticas entre os servidores.
	Comunidades de Prática	Criar comunidades de prática onde os servidores possam colaborar e compartilhar conhecimentos específicos de suas áreas.
	Documentação e Acesso	Assegurar que a documentação e os recursos de conhecimento estejam facilmente acessíveis a todos os servidores.
Fomentar a Liderança Transformacional	Desenvolvimento de Liderança	Investir em programas de desenvolvimento de liderança que enfatizem a importância da liderança transformacional.
	Reconhecimento e Recompensa	Reconhecer e recompensar líderes que demonstrem comportamentos transformacionais e que inspirem suas equipes.
	Cultura de Feedback	Promover uma cultura de feedback contínuo, onde líderes e servidores possam trocar ideias e sugestões para melhoria contínua.

Tabela 4: Recomendações Práticas para o TJPR

Fonte: Autora da Pesquisa (2024).

Esta tabela organiza as recomendações das ações práticas que o TJPR pode implementar para melhorar o engajamento dos servidores e a eficiência organizacional. Ao adotar essas estratégias, o TJPR não apenas promoverá um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador, mas também aumentará a satisfação e o comprometimento dos servidores, resultando em maior produtividade e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como problema central investigar o efeito moderador da governança do conhecimento sobre o engajamento no trabalho dos servidores públicos e a análise dos dados confirmou que a governança do conhecimento modera positivamente a relação entre fatores individuais, como abertura para mudança, satisfação com a carreira, satisfação com a vida e liderança e o engajamento no trabalho.

Esses achados são consistentes com a literatura existente, que sugere que funcionários que percebem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, que estão satisfeitos com suas trajetórias profissionais e que estão contentes com suas vidas pessoais, tendem a demonstrar maior engajamento em suas atividades laborais.

Para gestores e profissionais de recursos humanos, os resultados sugerem diversas estratégias práticas, como promover um ambiente que apoie a abertura para mudanças de forma envolvente e a implementação de programas de desenvolvimento contínuo e de capacitação, que incentivem os funcionários a verem as mudanças como oportunidades de crescimento, políticas que promovam a satisfação na carreira, como planos de carreira claros e oportunidades de progressão que podem aumentar significativamente o engajamento dos funcionários.

O estudo também destacou a complexidade das relações entre as variáveis, sugerindo que outros fatores contextuais, como a cultura e o clima organizacional, podem moderar essas relações. Apesar de nem todas as hipóteses terem sido confirmadas, o modelo proposto demonstrou-se válido e útil, pois os dados encontrados, fundamentados na literatura existente, indicam que o modelo proposto possui aplicabilidade em outras organizações, tanto no setor público quanto no privado, para avaliar e potencializar o engajamento dos funcionários, utilizando ou não a variável moderadora Governança do Conhecimento.

Este estudo auxilia a preencher uma lacuna na literatura, oferecendo uma contribuição importante para gestores e pesquisadores interessados em implementar práticas eficazes de governança do conhecimento para melhorar o engajamento dos colaboradores em diferentes contextos organizacionais.

7 REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436–1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 1(10), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Ali, I., Musawir, A. U., & Ali, M. (2018). Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: The moderating role of social processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 453-477. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449>
- Almeida, B. T. P. de. (2014). *Produtividade saudável: Um olhar sobre o desempenho na perspectiva da qualidade de vida no trabalho* (Monografia de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público). Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF.
- Almeida, P. H., Silva, H. de F. N., Mischiatti, J. A. W. (2023). Governança do conhecimento: identificação das perspectivas a partir da análise de conteúdo da produção científica. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1499>
- Alvarenga Neto, R. C. D. de. (2005) *Gestão do conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Amaral, H. K. D. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público Brasília*, 57(4), 549-563. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>
- Antonelli, C. (2006). The business governance of localized knowledge: an information economics approach for the economics of knowledge. *Industry and Innovation*, 13(3), 227-261. <https://doi.org/10.1080/13662710600858118>
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (1994). An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees. *British Journal of Management*, 5(4), 241-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1994.tb00076.x>

- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487–509. <https://doi.org/10.1177/001872679404700502>
- Assmar, E. M. L. (1997). A experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 10(2), 335-350. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Baek, S., Yoon, D. Y., Lim, K. J., Cho, Y. K., Seo, Y. L., & Yun, E. J. (2018). The most downloaded and most cited articles in radiology journals: a comparative bibliometric analysis. *European Radiology*, 28, 4832-4838. <https://doi.org/10.1007/s00330-018-5423-1>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York, NY: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Batista, F. F., Prata, A. T., & UFSC. (2012). *Gestão do conhecimento na administração pública brasileira: Modelo para planejamento e implementação*. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6211/1/Gestao_do_Conhecimento_na_Administracao_Publica_Brasileira.pdf
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111. <https://doi.org/10.2307/25148669>

- Bolisani, E., Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233-253. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>
- Borges, R. S. G., Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: Uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2011V10N1ART528>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of management studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Camões, M. R. S., & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. *Administração Pública E Gestão Social*, 13(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- Carless, S.A., Wearing, A.J. & Mann, L. A. (2000) Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carvalho, K. D. S., Falce, J. L., Araújo, L. C. (2019). A influência positiva da Motivação de Serviço Público na satisfação no trabalho: Pesquisa na Universidade Federal de Minas Gerais. In: *Anais do VI Encontro de Administração Pública da Anpad* Salvador, BA.
- Cavaleiro, D. G. (2012). *O Serviço Público e a Imagem do Servidor Público – UFSM: Um Estudo de Caso* (Monografia de Especialista em Gestão Pública Municipal). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, MA: Information Today.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Costa, S. L. (2019). *Factores psicossociais... mediadores ou moderadores da relação entre o engagement e satisfação com a carreira? Uma amostra com pilotos de linha aérea* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Lisboa, Portugal.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Cristo-Andrade, S., & Felix, B. (2020). A abertura à mudança, o engajamento no trabalho e a relação de ambos com a intenção de expatriar e de sair da empresa. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 14(2), 63-83.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998) *Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1002/job.71>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938, 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho - uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109.
- Dretske, F. (1981). *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Du, F., & Xu, K. (2018). The path to independence: Board cohesion, cognitive conflict, and information sharing. *Journal of Management Accounting Research*, 30(1), 31-54. <https://doi.org/10.2308/jmar-51834>
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- ENAP. (2021, 10 de novembro). Estudo mostra como aumentar o engajamento dos servidores públicos federais. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/estudo-mostra-como-aumentar-o-engajamento-dos-servidores-publicos-federais>
- Faria, B. E. M., & Sepulcri, L. M. C. B. (2023). *A relação entre satisfação com benefícios, apoio organizacional e engajamento do professor*. Pré-impensões SciELO. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6264>
- Ferreira, E. M., & Friedländer, M. R. (2007). Satisfação profissional do enfermeiro educador: uma revisão da literatura. *Revista de Enfermagem UFPE*, 1(1), 72-81. <https://doi.org/10.5205/reuol.14-8775-1-LE.0101200709>
- Ferreira, M.C., Valentini F., Damásio, B.F., Mourão, L., Porto J.B., et al. (2016) Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia* 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Figueiredo, L. J. L. D. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal.
- Foss, N. J. (2007). The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. *Organization*, 14(1), 29-52. <https://doi.org/10.1177/1350508407071859>
- Foss, N. J., & Mahoney, J. T. (2010). Knowledge governance: Contributions and unresolved issues. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(4), 263-268. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2010.035846>
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455-482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>
- Foss, N.J. & Mahoney, J.T. (2010). Exploring knowledge governance. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2-3), p. 93-101. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2010.034409>
- Freire, P. de S., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Caetano Silva, T., & Moreira Couto, R. (2017). Governança do Conhecimento (GovC): o estado da arte sobre o termo. *Biblios*, (69), 21-40. <https://doi.org/10.5195/biblios.2017.469>

- Freitas, Â. D. F. S., & Mourão, L. (2019). Escala Gestão do Conhecimento em Equipes: Adaptação para o Brasil. *Psico-USF*, 24, 501-515. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240308>
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55. <https://doi.org/10.1108/eb022834>
- Fumasoli, T., Stensaker, B., & Vukasovic, M. (2017). Tackling the multi-actor and multi-level complexity of European governance of knowledge: Transnational actors in focus. *European Educational Research Journal*, 17(3), 325-334. <https://doi.org/10.1177/1474904117742763>
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gerard, J. A. (2009). *Theory of organizational routines: development of a topology and identification of contextual determinants*. Ann Arbor, MI: ProQuest UMI Dissertation Publishing.
- Geremia, H. C., Kanan, L. A., & Ampessan Marcon, S. R. (2018). Justiça organizacional, rotatividade & profissionais de tecnologia da informação. *Psicología desde el Caribe*, 35(3), 224-241. <https://doi.org/10.14482/psdc.35.3.658.31>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). São Paulo: Atlas
- Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: A strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1533-1556. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2020-0455>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goldman, F. L. (2010). Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: Antagônicas ou Complementares? *Revista Gestão & Tecnologia*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2010.v10i1.56>
- Gonçalves, B. M. A. (2017) *A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Guerrero, R. P., Nakayama, M. K.; Pilla, B. S. (2002) As mudanças geradas com a implantação de sistemas de educação a distância em uma empresa de telecomunicações. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro.

- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7(3), 367-382. <https://doi.org/10.1177/001872675400700307>
- Guimarães, V. F., Martins, M. C. F. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 8(2), 54-78.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176. <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Press/Double day.
- Hansen, R., Fabricio, A., Rotili, L. B., & Lopes, L. F. D. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1), 3-24. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i1.3980>
- Heckscher, C. & Adler, P. S., (2007). *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford, UK: Oxford Academic.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hine, D. C., Parker, R., & Ireland, D. (2010). The knowledge exchange intermediary as service provider: a discussion and an Australian case. *The Service Industries Journal*, 30(5), 713-729. <https://doi.org/10.1080/02642060802253892>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hocking, R. R. (2003). *Methods and Applications of Linear Models: Regression and the Analysis of Variance*. Hoboken, NJ: Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/0471434159>
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The impact of HR practices on employees' attitudes and behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 577-598.
- Hoigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). The impact of organizational factors on work-related well-being among employees in the public sector. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 45-60.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research*

in Organizational Change and Development, 16, 289-336.
[https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(06\)16009-7](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(06)16009-7)

- Jamovi Project. (2023). *Jamovi* (Version 2.0). (Computer Software). Disponível em:
<https://www.jamovi.org>
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. <https://doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251. <https://doi.org/10.5465/3069453>
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (2007) *Applied multivariate statistical analysis*. Madison, WI: Prentice Hall International.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2002). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205-221. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 156-172. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00343.x>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lopes, E. C., Valentim, M. L. P., & Fadel, B. (2014). Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. *Revista Famecos*, 21(1), 268-286. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2014.1.13830>

- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>
- Malakowsky, H. F., & Kassick, C. (2014). O conflito no ambiente de trabalho: Um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Gestão e Desenvolvimento*, 11(1), 113-128. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514251930008>
- Malhotra, N. K. (2012). *Marketing research: An applied orientation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Marques, A. L., Chaves, R. C., & Dias, A. T. (2005). Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In: *Anais do 29º do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Brasília, DF.
- Martinez Sanz, M. M., & Ortiz-Marcos, I. (2020). Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context, *International Journal of Management Projects in Business*, 13(7), 1423-1441. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2018-0244>
- Massingham, P. R., & Massingham, R. K. (2014). Does knowledge management produce practical outcomes? *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 221-254. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2013-0390>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748. <https://doi.org/10.5465/1556364>
- Mavigno, A. F. C., & Mainardes, E. W. (2021). Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público. *Revista Gestão Organizacional*, 14(3), 229-245. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i3.5325>
- Mavigno, F. C. A. (2019). *Abertura à mudança e engajamento no trabalho como antecedentes da satisfação do servidor público* (Dissertação de Mestrado). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, Espírito Santo.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(Suppl.), 63-80. doi: 10.1111/j.1467- 8551.2008.00613.x
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e atitudes retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 8(2), 117-135. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552004000200007>

- Mendonça, T. C., Santos, N. D., & Varvakis, G. (2023). Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do Sistema de Justiça brasileiro. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 20, 1-35. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v20i00.8668083/27986>
- Moreira, M. G., Silva, A. H., & Gomes, M. E. R. (2018) Percepção de sucesso na carreira: um estudo com docentes de universidades federais do Rio Grande do Sul. *Revista Pretexto*, 19(3), 63-80. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i3.4762>
- Nazario, M., & Klimeck, K. A. (2016). Qualidade de vida no trabalho e envolvimento do trabalhador: uma análise em uma cooperativa de assistência à saúde. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 3(5), 43-56. <https://doi.org/10.5902/2359043221493>
- Nespolo, D., Ávila Dias, D. T., Souza, A., Ganzer, P. P., & Dorion, E. C. H. (2015). Aprendizagem E Conhecimento na Tomada de Decisão: Uma Discussão Teórica. *Qualitas Revista Eletrônica*, 16(2), 51-72. <https://doi.org/10.18391/req.v16i2.2233>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162-171.
- Okubo, Y. (1997). Indicadores Bibliométricos e Análise de Sistemas de Pesquisa: Métodos e Exemplos. *OCDE Science, Technology and Industry Working Papers*, 1, OCDE Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/208277770603>.
- Oliveira, D. D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 33, 747-755. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Pallant, J. (2021). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. Milton Keynes, UK: Open University Press. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Palakh, J., Chavi, A. & Tinu, J. (2018) Resistance to Change in an Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(5) , 37-43 DOI: 10.9790/487X-2005073743
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 2315. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Passos, D. M. A. (2021). *Cultura Organizacional, Gestão do Conhecimento, Satisfação e Desempenho no Trabalho: Um Estudo Empírico Com Técnicos Administrativos no Setor Educacional Público do Brasil* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal.

- Pauli, J., Comim, L. C., & Tomasi, M. (2016). Satisfação e engajamento no trabalho como variáveis preditoras da percepção de sucesso na carreira de docentes. *Revista ESPACIOS*, 37 (12). <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371202.html>
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72-85. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004>
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Popper, K. R. (1975). *Objective knowledge: An evolutionary approach*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Porto-Martins, P. C; Benevides-Pereira, A. M. T. (2008). Work & Well-being Survey (UWES) Questionário do Bem-estar e Trabalho. Disponível em: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_BRA_17.pdf
- Rego, A. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comportamento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Rizzatti, G., & Freire, P. S. (2022). Inclusão de stakeholders em ciclos da aprendizagem para governança da aprendizagem organizacional. *Inclusão Social*, 15(2), 19-29. <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5886>
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. New York City, NY: Pearson Prentice Hall.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299-322. <https://doi.org/10.1177/0149206305280115>
- Rocha, M. de S., & Paiva, K. C. M. (2016). Justiça organizacional, atitudes retaliatórias e o comprometimento organizacional: Um estudo comparativo longitudinal com jovens trabalhadores. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, RS.
- Rodrigues, L. S. (2003). *Indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Saks, A. M. (2006). Antecedentes e consequências do engajamento dos funcionários. *Jornal de Psicologia Gerencial*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156-181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Shuck, B., Wollard, K. (2010). Engajamento dos funcionários e RH: uma revisão seminal dos fundamentos. *Revisão do Desenvolvimento de Recursos Humanos*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Silva, N. I. A., & Puente-Palacios, K. (2010). Desenvolvimento e validação da Escala de Conflitos Intragrupos-ECIG. *Psico-USF*, 15, 205-213. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000200008>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-210. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sora, B., Caballer, A., Maria Peiro, J., Silla, I., & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 613-637. <https://doi.org/10.1177/0143831X10365924>
- Splitter, K.; Rosa, C. A & Borba, J. A (2012). Uma análise das características dos trabalhos “ditos” bibliométricos publicados no Enanpad entre 2000 e 2011. In: *XXXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640
- Thiollent, M. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Tribunal de Contas da União (TCU). (2014). Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília, DF: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.
- Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. (2023). Carta de Governança do TJPR. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/56887732/57111233/Carta+de+Governan%C3%A7a/467b4dc8-8765-2083-9940-e4daf5718ab5>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 88-110. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Van Breukelen, G.J.P. (2010). Análise de covariância (ANCOVA). In: N. Salkind (Ed.), *Enciclopédia de Design de Pesquisa*, 20-26. Los Angeles, CA: Sage Publication. <https://doi.org/10.4135/9781412961288>
- Vazquez, A. C. S., Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2019). Avanços na Psicologia Positiva: Bem-Estar, Engajamento e Redesenho no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 343-351. <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18859.02>
- Vergara, C. D., Althoff, A. G. A., Pedrotti, L. G., Vazquez, A. C. S., & Oliveira, M. M. C. D. (2018). El engajamiento y la adicción al trabajo en profesionales de recursos humanos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(3), 1080-1088. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.17776>
- Visentin, I. C. (2015). *Relações entre os construtos sucesso na carreira, satisfação com a carreira e comprometimento com a carreira: um estudo com docentes de ensino superior* (Tese de Doutorado) Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, MG.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>

- Wang, D., & Hsieh, H. H. (2013). The effect of transformational leadership on follower engagement in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 37(3), 341-365. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2015-0364>
- Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.09.001>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Yong Cao, Yang Xiang, (2012) The impact of knowledge governance on knowledge sharing, *Management Decision*, 50(4), 591-610. <https://doi.org/10.1108/00251741211220147>
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement? The moderating role of trust in the leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 925732. <https://doi.org/10.1108/00251741211220147>
- Zilli, J. C., Wittmann, T. T., Freire, P. S., Bresolin, G. G., & Boiani, E. (2020). Contribuições da gestão do conhecimento para a governança corporativa: uma revisão da literatura. *Brazilian Journal of Development*, 6(8), 57016-57030. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n8-202>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi: 10.1287/orsc.13.3.339.2780

8 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Variável/Autor	Perguntas
<p align="center">Governança do Conhecimento (Cao & Xiang, 2012)</p>	<p>GC1. Tenho mais oportunidades de cooperar com funcionários de outros departamentos.</p> <p>GC2. Meu salário obtém a aprovação da minha organização no trabalho.</p> <p>GC3. Com relação à centralização, minha organização está apta a descentralização.</p> <p>GC4. No trabalho, costumo terminar a tarefa em alguma equipe.</p> <p>GC5. Minha organização tem ambientes culturais favoráveis ao compartilhamento.</p> <p>GC6. Eu trabalho em uma organização aberta e criativa.</p> <p>GC7. Minha organização trata todos os funcionários de maneira justa.</p> <p>GC8. Os gerentes geralmente criam oportunidades para nos comunicarmos.</p>
<p align="center">Engajamento no Trabalho (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)</p>	<p>ET1. Eu estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.</p> <p>ET2. No meu trabalho, me sinto forte e com vigor.</p> <p>ET3. Eu me sinto "mergulhado(a)" no trabalho.</p> <p>ET4. Eu fico contente quando estou trabalhando intensamente.</p> <p>ET5. O meu trabalho me inspira.</p> <p>ET6. Quando eu acordo pela manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.</p> <p>ET7. Eu tenho orgulho do que faço.</p> <p>ET 8. Eu esqueço de tudo quando estou trabalhando.</p>
<p align="center">Abertura à mudança (Andrade, 2008)</p>	<p>AM1. Eu sou original, tenho sempre novas ideias.</p> <p>AM2. Eu sou inventivo(a), criativo(a).</p> <p>AM3. Eu valorizo o artístico, ou seja, dou atenção a estética das coisas.</p> <p>AM4. Eu sou curioso(a) sobre muitas coisas diferentes.</p> <p>AM5. Eu tenho uma imaginação fértil.</p>

	<p>AM6. Eu sou engenhoso(a), alguém que gosta de analisar profundamente as coisas.</p> <p>AM8. Eu gosto de refletir, brincar com as ideias</p>
<p>Satisfação com a carreira (Hofmans, Dries, & Pepermans, 2008)</p>	<p>SC1. Estou satisfeito com o sucesso que consegui em minha carreira.</p> <p>SC2. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira.</p> <p>SC3. Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir meus objetivos financeiros.</p> <p>SC4. Estou satisfeito com o progresso que fiz para alcançar meus objetivos de conhecimento.</p> <p>SC5. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos para o desenvolvimento de novas habilidades.</p>
<p>Satisfação com a vida (Diener et al., 1985)</p>	<p>SV1. Em muitos aspectos a minha vida está próxima do meu ideal.</p> <p>SV2. As condições da minha vida são excelentes.</p> <p>SV3. Estou satisfeito com a minha vida.</p> <p>SV4. Dentro do possível, tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida.</p> <p>SV5. Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu mudaria quase nada.</p>
<p>Liderança (Carless et al., 2000)</p>	<p>LI1. O meu superior comunica uma visão clara e positiva do futuro.</p> <p>LI2. O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.</p> <p>LI3. O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.</p> <p>LI4. O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.</p> <p>LI5. O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.</p> <p>LI6. O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.</p>

	<p>LI7. O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.</p>
<p>Conflito afetivo (Jehn, 1994)</p>	<p>CF1. Existe conflito emocional entre os membros do seu grupo ou equipe de Trabalho.</p> <p>CF2. Existe raiva entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.</p> <p>CF3. Existe atrito pessoal entre seu grupo ou equipe durante as decisões.</p> <p>CF4. Existe choque de personalidade entre os membros do seu grupo ou equipe de trabalho.</p>
<p>Justiça Organizacional (Rego, 2002)</p>	<p>JO1. O serviço é distribuído de forma justa entre todas as pessoas de minha equipe.</p> <p>JO2. Considerando minha experiência profissional, considero que as recompensas que recebo são justas.</p> <p>JO3. Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo.</p> <p>JO4. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.</p> <p>JO5. Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que esteja envolvido os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.</p> <p>JO6. Os meus superiores têm uma relação ética e institucionalmente correta comigo.</p> <p>JO7. Os critérios usados para as promoções são justos.</p> <p>JO8. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações e ou feedbacks com sentido para mim.</p> <p>JO9. Considerando o stress e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.</p> <p>JO10. Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base em sinceridade.</p> <p>JO11. Considerando o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.</p>

	<p>JO12. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar comigo as implicações dessas decisões.</p> <p>JO13. Considerando o meu esforço, o salário e benefícios que recebo são justos.</p> <p>JO14. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.</p> <p>JO15. As decisões são tomadas de modo consistente para todos.</p> <p>JO16. As tarefas são-me atribuídas, além da determinante operacional, também com base em critérios de justiça.</p> <p>JO17. Considerando as condições de trabalho que me são oferecidas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.</p>
--	---