

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**O PAPEL DA CONFIANÇA, DA COESÃO DE EQUIPA E DA  
GENEROSIDADE NA PARTILHA DE CONHECIMENTO –  
UM ESTUDO SOBRE AS ONG'S PORTUGUESAS**

**BEATRIZ MARIA RAMOS ALBERTO**

**JULHO – 2024**

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

O PAPEL DA CONFIANÇA, DA COESÃO DE EQUIPA E DA  
GENEROSIDADE NA PARTILHA DE CONHECIMENTO –  
UM ESTUDO SOBRE AS ONG'S PORTUGUESAS

BEATRIZ MARIA RAMOS ALBERTO

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES  
GONÇALVES

JULHO – 2024

## AGRADECIMENTOS

As conquistas que fui alcançando ao longo de todo este processo, devem-se, maioritariamente, à inigualável orientação da Professora Doutora Carla Curado e Professor Doutor Tiago Gonçalves. Agradeço a dedicação, motivação, disponibilidade e aposta constante. Sem as suas preciosas sugestões e correção atenta esta investigação não seria de todo possível.

Aos meus pais por serem a minha maior referência de amor e persistência. Sem vocês esta experiência seria inalcançável. Obrigada por quererem fazer parte desta aventura. Por terem sempre uma palavra de conforto. Por serem colo. Por tornarem o meu cansaço em motivação. À Tia Nela, por torcer por mim, mais do que ninguém. No fundo, obrigada aos três por tudo, porque foi uma caminhada dos quatro, nem sempre fácil, mas sempre certa.

Às melhores amigas, Madalena, Ana, Inês, Matilde, Inês, Jéssica, Carlota, Mara e Ana Beatriz, obrigada por partilharem a vida comigo há tantos anos. Por vir sempre tudo do coração, por respeitarem os meus *timings* e por brindarem a cada vitória minha.

À Damaris, ao Everaldo e aos Professores Hugo e Gonçalo pela recetividade e ajuda.

Aos meus colegas e às minhas queridas amigas de mestrado pelas risadas sinceras, por juntas partilharmos dois anos *flash* e incríveis no ISEG.

Um especial obrigado à Lara Alves, Madalena e Tetyana por tudo. São maravilhosas.

A todos, o meu maior e sincero agradecimento!

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
2.1	Teoria da Ação Racional .....	3
2.2	Teoria das Trocas Sociais .....	3
2.3	Confiança.....	4
2.4	Coesão de Equipa .....	6
2.5	Generosidade .....	7
2.6	Intenção de Partilha de Conhecimento .....	8
2.7	Comportamento de Partilha de Conhecimento .....	9
2.8	Modelo de Investigação.....	10
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
3.1	Método.....	10
3.2	Procedimento de recolha de dados e Instrumentos de medida .....	11
3.3	Amostra .....	12
3.3.1	Organizações Não Governamentais.....	12
3.4	Análise de dados .....	14
3.4.1	Modelos de Equações Estruturais.....	14
3.4.2	Modelo de Medição .....	14
3.4.3	Modelo Estrutural .....	15
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>18</b>
5.1	Limitações do Estudo .....	21
5.2	Sugestões para estudos futuros .....	21
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>21</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>37</b>
	Anexo A: Questionário .....	37
	Anexo B: Caracterização da Amostra .....	38
	Anexo C: $R^2$ .....	39

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Modelo de Investigação e Hipóteses

## **Índice de Tabelas**

Tabela I: Análise de consistência interna e variância média extraída

Tabela II: Validade Discriminante

Tabela III: Resultado dos testes de hipóteses do modelo de investigação

## **Lista de Abreviaturas**

- VME - Variância Média Extraída
- GC – Gestão de Conhecimento
- ONG – Organização Não Governamental
- MQMP– Método dos Quadrados Mínimos Parciais
- $Q^2$  - Qualidade Preditiva do Modelo
- $R^2$  – Coeficiente de Determinação
- MEE - Modelo de Equações Estruturais
- TTS - Teoria das Trocas Sociais
- TAR - Teoria da Ação Racional
- VIF - Valores de Inflação do Fator

## RESUMO

O desempenho e melhorias nas práticas organizacionais podem ser incrementados através da Gestão de Conhecimento (GC), bem como das práticas que incorpora, entre as quais a partilha de conhecimento. A presente dissertação pretende a análise da partilha de conhecimento no setor das Organizações Não Governamentais (ONGs) enquanto organizações que se focam não apenas no desenvolvimento de recursos sociais, humanos e de capital das comunidades, como na promoção da melhoria de conhecimentos e competências. O objetivo do estudo incide na avaliação da relação entre a confiança, a coesão de equipa e a generosidade e na identificação de antecedentes da partilha de conhecimento. Este estudo utiliza uma análise quantitativa para um N=175, pertencentes a ONGs Portuguesas. Recorre-se ao Modelo de Equações Estruturais (MEE) através do Método dos Quadrados Mínimos Parciais (MQMP) para a análise das diversas relações propostas. Os resultados obtidos demonstraram que a confiança se relaciona positiva e significativamente tanto com a generosidade como com a coesão de equipa. Há, igualmente, sugestão de relações positivas e significativas entre a generosidade e a intenção de partilha de conhecimento, bem como entre a intenção de partilha de conhecimento e o comportamento de partilha de conhecimento. No entanto, a coesão de equipa não demonstra evidência de uma relação significativa com a intenção de partilha de conhecimento. No final da presente dissertação são apresentadas as contribuições teóricas e práticas do estudo, assim como são discutidas as suas limitações e pistas para investigação futura.

Palavras-Chave: ONG, Confiança, Coesão de Equipa, Generosidade, Partilha de Conhecimento

# 1 INTRODUÇÃO

Atendendo ao mundo global e era de exponencial e constante mudança, o conhecimento evidencia-se como algo imprescindível para toda e qualquer organização (Davidavičienė *et al.*, 2020; Santhose & Lawrence, 2023). A GC testemunhou ser um recurso de valor a nível organizacional no ramo da gestão, pelo que, posteriormente, influenciou a decisão das ONGs na integração de práticas de negócio orientadas para a gestão baseada no conhecimento (Zbucnea *et al.*, 2020).

Latif e Williams (2017) definem ONGs como organizações não políticas e não governamentais, através das quais não se obtém lucro, detendo responsabilidade sobre os seus *stakeholders*. Estas organizações visam o desenvolvimento socioeconómico e a resolução das necessidades sociais (Matschke *et al.*, 2012; Ki & Oh, 2018; El Chaarani & Raimi, 2022), mas também o assegurar do cumprimento das suas próprias missões e metas (El Chaarani & Raimi, 2022). O papel e importância das ONGs tem-se vindo a evidenciar cada vez mais, tanto a nível nacional como global (Khang & Moe, 2008; Latif & Williams, 2017).

A preocupação para com as expectativas e alcance de desempenhos superiores tem vindo a destacar-se no setor das ONGs (Latif & Williams, 2017). O sucesso e nível de competitividade das organizações estão associados a fatores críticos como a criação e partilha de conhecimento (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). As investigações sobre o comportamento de partilha de conhecimento nas organizações presenciaram um crescente interesse na literatura (Castaneda *et al.*, 2016). No entanto, a motivação para o estudo desta temática não é apenas conceptual, sustentando-se, igualmente, na lacuna presente na literatura. A literatura e pesquisa sobre partilha de conhecimento, no âmbito do trabalho em equipa (Zhuge, 2002) e do Terceiro Setor, é escassa e limitada (Ragsdell & Jepson, 2014; Given & Rathi, 2016; Toner & Martins, 2022), sobretudo em ONGs portuguesas (Curado *et al.*, 2023). Davidavičienė e colaboradores (2020) revelam ser crucial olhar para as equipas como um ponto central no que respeita à estrutura organizacional, enaltecendo o seu complemento para a estratégia da organização, bem como para a partilha de conhecimento (Driskell *et al.*, 2010).

Ainda que parte da vida organizacional (Davenport & Prusak, 1998), a partilha de conhecimento não acontece de forma espontânea, exigindo esforço entre as partes (Jia *et al.*, 2023). A generosidade, a qual pode ser caracterizada pelo voluntariado (Glanville *et al.*, 2016), promove fortes ligações entre os indivíduos (Anand & Walsh, 2016). O

conhecimento emerge e é posto em prática em ambientes sociais através das interações que se estabelecem (Rooney, 2015), culminando na confiança (Curado & Vieira, 2019). O apoio e suporte entre os membros das equipas requerem coesão, tornando-a imprescindível para o sucesso dos objetivos organizacionais (Yang & Lin, 2022). Toner e Martins (2022) mencionam ser fulcral que as ONGs se foquem na promoção de condições que facultem o comportamento de partilha de conhecimento nas suas equipas. O presente estudo detém como finalidade a análise e resposta à seguinte questão de investigação: ***A confiança, a coesão de equipa e a generosidade influenciam a partilha de conhecimento entre os membros das equipas das ONGs portuguesas?***

Este trabalho tem como objetivos:

- Avaliar as relações da confiança com a coesão de equipa e a generosidade, sustentadas pela Teoria das Trocas Sociais (TTS) (Blau, 1964).
- Analisar o impacto das variáveis: coesão de equipa e generosidade na partilha de conhecimento no Terceiro Setor utilizando o racional da Teoria da Ação Racional (TAR) (Ajzen, 1985).

Este trabalho está dividido em 5 capítulos, o primeiro destinado à introdução da temática a abordar na presente dissertação. O capítulo 2 integra a revisão de literatura, a qual incorpora diferentes conceitos à luz da TTS e da TAR, com vista à explicação do comportamento de partilha de conhecimento. O capítulo 3 respeita à metodologia, assenta na justificação da escolha do método a utilizar, estratégia de recolha e análise de dados e amostra do estudo. O capítulo 4 apresenta a discussão dos resultados. Por último, o capítulo 5 oferece as conclusões e implicações desta dissertação, bem como as limitações e sugestões futuras de e para a mesma.



## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Teoria da Ação Racional**

A TAR foi proposta por Ajzen e Fishbein em 1975 (Feng & Yue, 2011; Hsu *et al.*, 2017; Gonçalves *et al.*, 2022). É uma teoria amplamente estudada no seio da psicologia social com vista à determinação e interpretação do comportamento individual (Hsu & Lu, 2007; Ho *et al.*, 2009; Feng & Yue, 2011; Hassandoust *et al.*, 2011). Esta teoria prevê que o comportamento humano é precedido pela intenção (Bock *et al.*, 2005; Ali & Hasan, 2006; Hsu & Lu, 2007; Dong *et al.*, 2010; Feng & Yue, 2011; Gonçalves *et al.*, 2022). Nos termos da TAR (Ajzen, 1985) a intenção é determinada por dois importantes pesos cognitivos, a atitude perante o comportamento e a norma subjetiva (Hassandoust *et al.*, 2011; Arpacı & Baloğlu, 2016), sendo um de cariz individual e outro de influência social, respetivamente. As atitudes incidem numa reflexão e juízo individual face à realização do comportamento em questão, bem como das suas consequências (Ajzen, 1985). Hackman e Knowlden (2014), referem que a atitude perante o comportamento assenta na visão positiva ou negativa face a um determinado comportamento. Os autores afirmam ainda que a atitude compreende algo como crenças, conhecimento, valores, determinando a natureza dos resultados associados ao comportamento. Em relação às normas subjetivas, entendam-se como as que compreendem não só as perceções e assunções feitas por amigos, família e sociedade sobre os resultados de um comportamento, como o seu grau de influência no mesmo (Ho *et al.*, 2009; Chudzicka-Czupala *et al.*, 2016; Afshar Jalili & Ghaleh, 2021). O cariz social da norma subjetiva, de acordo com Ajzen (1985) contempla a perceção de pressões externas que ditarão a adoção ou não do comportamento. Assim, nesta teoria presume-se que os indivíduos agem sempre de forma racional, pelo que só posteriormente a esta introspeção será possível decidir entre agir ou não agir (Feng & Yue, 2011; Zhang & Ng, 2012).

### **2.2 Teoria das Trocas Sociais**

A TTS foi enunciada, pela primeira vez, em 1958 (Homans, 1958). Mais tarde Blau (1964) surge com uma orientação económica da teoria, classificando as relações como transações, enquanto Homans (1958) se baseia numa orientação psicológica (Ahmad *et al.*, 2023). As relações do mundo organizacional têm vindo a tornar-se cada vez mais complexas (Wulandari *et al.*, 2024), pelo que esta teoria visa explicar o comportamento

de interação social entre indivíduos nas organizações (Jinyang, 2015; Benhayoun *et al.*, 2024; Parnitvitidkun *et al.*, 2024).

Blau (1964) contribui para o desenvolvimento da TTS através da distinção entre trocas económicas e sociais (Cropanzano & Mitchell, 2005). Só a troca social é que incorpora favores que criam obrigações não específicas, retorno de natureza indefinida e tende a gerar sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança (Blau, 1964). A teoria postula que as interações sociais se regem por princípios como o da reciprocidade (Kim & Kim, 2021) e benefício mútuo (Hatamleh *et al.*, 2023). O conceito de troca social é identificado por Blau (1964) como uma ação voluntária motivada pela expectativa de retorno, por parte dos outros, que lhe está associada. Antes de agir, os indivíduos preponderam, racionalmente, face aos resultados positivos e negativos dessa ação, visando maximizar benefícios e minimizar custos (Yan *et al.*, 2016). As recompensas são consequências positivas que surgem das interações sociais, contrariamente aos custos que representam resultados negativos (Hatamleh *et al.*, 2023). Jinyang (2015) menciona que as recompensas inerentes a estas trocas nem sempre se cingem a recompensas materiais, mas também psicológicas (Xueyun *et al.*, 2024) como a reputação (Hatamleh *et al.*, 2023; Mei *et al.*, 2024; Xueyun *et al.*, 2024) e a confiança (Mei *et al.*, 2024). A troca recíproca baseia-se nas expectativas dos indivíduos (Urbonavicius *et al.*, 2021). Uma vez que não existe garantia de retorno pelo favor realizado, as trocas sociais requerem confiança entre as partes no cumprimento das suas obrigações (Blau, 1964; Parnitvitidkun *et al.*, 2024).

## **2.3 Confiança**

O conceito de confiança é passível de várias definições (Mayer *et al.*, 1995; Burke *et al.*, 2007; Goh & Sandhu, 2013; Ivašković, 2014). A confiança é definida por Molm e colegas (2000) como a expectativa de um indivíduo face ao seu comportamento de troca inicial, baseado na dedução de intenções positivas face à outra parte, numa situação de incerteza e risco. A sua pesquisa apresentou maior relevo na investigação, visando a melhoria ao nível da colaboração entre equipas, no contexto organizacional (Noerchoidah *et al.*, 2022).

A confiança é uma das questões mais atuais nas ciências sociais (Toreini *et al.*, 2020), necessitando ser criada com vista ao alcance de metas e objetivos organizacionais definidos (Nonaka, 1994). Numa ótica de análise de comportamentos, expectativas

individuais e em concordância com a TTS, Torro e outros (2022) sugerem que a confiança se baseia nas capacidades, benevolência, integridade e generosidade (Ghahtarani *et al.*, 2020). A confiança é um elemento fundamental para a prática de comportamentos generosos (Glanville *et al.*, 2016).

É através da confiança que os membros das equipas conseguem suprir incertezas e vulnerabilidades individuais (Rosendaal & Bijlsma-Frankema, 2015), substituindo-as por preocupação e carinho (Chua, 2003). Glanville e colegas (2016) evidenciaram a existência de uma relação entre a confiança e a generosidade, pelo que quanto mais confiança existir entre os colaboradores maior a adoção de comportamentos generosos, como a graciosidade e a entajuda (Anand & Walsh, 2016).

Generosidade significa dar mais do que aquilo que é necessário (Rooney, 2015). No entanto, a confiança só se desenvolve se existir reciprocidade entre as partes no processo de troca (Urbonavicius *et al.*, 2021). Ao nível organizacional, a relação entre empregadores e colaboradores baseia-se na TTS (Mitterer & Mitterer, 2023). Anand e Walsh (2016) classificam os aumentos salariais, pacotes de benefícios e sistemas de recompensas como atos generosos praticados pelos empregadores, como contrapartida da participação dos seus subordinados no alcance das metas organizacionais. Assim, a generosidade diz-se benéfica para ambas as partes envolvidas (Anand & Walsh, 2016; Dwidienawati & Abdinagoro, 2018). Então:

*H1: A Confiança relaciona-se de forma positiva e significativa com a Generosidade.*

Van Der Voet e Steijn (2021) descrevem o conceito de equipa como um conjunto de pessoas que trabalham de forma interdependente e partilham responsabilidade sobre os resultados alcançados (Selvaraj & Chandran Sandaran, 2019). McEvily e colegas (2003) mencionam que o tópico da interdependência entre colaboradores e equipas se trata de um dos grandes desafios organizacionais. O trabalho em equipa constitui um pilar na vida organizacional (Guchait *et al.*, 2016) e exige interdependência, uma vez que as partes dependem uma da outra para a obtenção de resultados (Mayer *et al.*, 1995; Molm *et al.*, 2000). Dentro de uma equipa é essencial que exista confiança mútua (Nonaka, 1994), a qual deriva do sucesso das trocas sociais (Neves & Caetano, 2006; Kim & Kim, 2021). As trocas sociais ocorrendo através de relações de interdependência (Urbonavicius *et al.*, 2021), tendem a ser mais positivas e duradouras em equipas coesas (Cohen *et al.*, 2012; Maksum *et al.*, 2020).

Na literatura, os autores que investigam sobre as dinâmicas de equipas, reconhecem a coesão como fulcral para o estudo das equipas (Brawley *et al.*, 1987). Um elevado grau de coesão numa equipa tem grande importância na qualidade e quantidade das suas interações (Lu & Fan, 2017). A confiança pode existir ao nível das equipas (Burke *et al.*, 2007), facilitando a coesão entre os seus membros (Mayer *et al.*, 1995). Alguns estudos salientam a existência de influência positiva da confiança na coesão de equipa (Ivašković, 2014; Paul *et al.*, 2016).

A confiança implica reciprocidade (Noerchoidah *et al.*, 2022). Blau (1964) e Yan e colaboradores (2016) referem que um indivíduo troca recursos pela expectativa de retorno. A dificuldade de alcance das expectativas dos membros de equipa pode ser explicada pela falta de coesão (Westre & Weiss, 1991). Assim, Wei e outros (2022) mencionam ser impreterível que as organizações se centrem na aplicação de estratégias que visem promover a coesão de equipa. Então:

*H2: A Confiança relaciona-se de forma positiva e significativa com a Coesão de Equipa.*

## **2.4 Coesão de Equipa**

Na ótica multidimensional do termo, a coesão de equipa pode ser encarada como um fenómeno de grupo (Rovio *et al.*, 2009) que compreende as perceções dos membros das equipas (Westre & Weiss, 1991; Graupensperger *et al.*, 2019), existindo mais do que um fator que os une à sua equipa (Carron *et al.*, 1985). O'Reilly e Caldwell (1985) fundamentam a coesão de equipa como o valor que o indivíduo atribui ao sentido de identificação, realçando a potencial necessidade de resposta à aprovação ou reprovação da equipa (Hackman & Knowlden, 2014). A coesão de equipa tem sido objeto de investigação, pelo que é considerada um possível contributo para vários ambientes de processos de equipa (Carron, 1982).

A coesão de equipa, quando elevada, pode ser associada a influências normativas, bem como ao incremento do desempenho da equipa (Rovio *et al.*, 2009). Os indivíduos possuem um papel crucial na partilha de conhecimento (Michalová & Maršíková, 2023). A intenção de partilha de conhecimento é influenciada pela pressão social percebida face ao comportamento de partilha de conhecimento (Hackman & Knowlden, 2014). Assim, as pessoas que um colaborador detém no seu círculo laboral, nomeadamente os seus colegas e chefias, apresentam-se como fulcrais no que respeita à intenção de partilha do

conhecimento (Ng, 2020). À luz do racional da TAR, a coesão de equipa é utilizada como *proxy* da norma subjetiva enquanto peso empírico na determinação da intenção de partilha de conhecimento.

A coesão de equipa é, em contexto organizacional, uma das suas particularidades taxativas (Wojciechowska-Dzięcielak, 2020), possuindo um papel significativo nas relações que se estabelecem entre os membros de uma equipa (Lu & Fan, 2017). É através da coesão que estes tendem a aumentar a disposição para a entreaajuda e partilha de conhecimento (Xue *et al.*, 2011). O'Reilly e Caldwell (1985) reforçam a ideia defendendo que em equipas com elevados níveis de coesão há maior intenção para partilhar conhecimento devido às pressões externas e confiança estabelecida entre os seus membros. Então:

*H3: A Coesão de Equipa relaciona-se de forma positiva e significativa com a Intenção de Partilha de Conhecimento.*

## **2.5 Generosidade**

A generosidade pode ser classificada como uma atitude individual (Collet & Morrissey, 2007; White & Bell, 2015; Schmid *et al.*, 2021) ou uma ação que vai para além do dever (Rooney, 2015; White & Bell, 2015; Dwidienawati *et al.*, 2018). Nos últimos anos, os estudos relativos à generosidade têm sido negligenciados na literatura (Anand & Walsh, 2016). Anand e Walsh (2016) afirmam que conceitos como os de filantropia, voluntariado e altruísmo remetem para o de generosidade. Os atos generosos promovem benefícios a terceiros, custando algo como tempo, energia ou dinheiro a quem os pratica (Glanville *et al.*, 2016; Dwidienawati & Abdinagoro, 2018; Dwidienawati *et al.*, 2018). Collet e Morrissey (2007) enunciam a unilateralidade da generosidade.

Anand e Walsh (2016) por outro lado acreditam que os indivíduos têm motivos e propósitos para partilhar conhecimento em detrimento de o partilhar generosamente. Através da partilha de conhecimento, os colaboradores anseiam que, futuramente, os membros da sua equipa retribuam da mesma forma (Jinyang, 2015). Albinsson e colaboradores (2019) identificam a generosidade como significativa, especialmente, para quem a pratica, verificando-se um impacto positivo da generosidade na intenção (Dwidienawati & Abdinagoro, 2018). Como forma de suportar as permissas anteriores, Rodriguez-Montoya e outros (2021) e Michalová e Maršíková (2023) afirmam que os

colaboradores nem sempre agem de forma generosa devido à empatia ou altruísmo, mas com intuito de enaltecer o seu *status* de carreira dentro da organização.

Collet e Morrissey (2007) realçam que a generosidade continua a ser generosidade ainda que os indivíduos beneficiem do ato de dar. Lazăr e colegas (2022) designam a generosidade como uma atitude positiva perante os outros, na qual está compreendida uma avaliação individual positiva ou negativa face à situação (Febriyana & Ridho, 2024). No âmbito da TAR, quanto melhor for a avaliação face ao comportamento maior será a intenção de o praticar (Trongmateerut & Sweeney, 2013). Assim, a generosidade é utilizada como uma *proxy* para a atitude em relação o comportamento de partilha de conhecimento. Então:

*H4: A Generosidade relaciona-se de forma positiva e significativa com a Intenção de Partilha de Conhecimento.*

## **2.6 Intenção de Partilha de Conhecimento**

Ho e colegas (2009) e Scuotto e outros (2020) afirmam que a partilha de conhecimento é um enorme desafio organizacional, uma vez que não pode ser coagida ou exigida (Bock *et al.*, 2005; Hassandoust *et al.*, 2011; Afshar Jalili & Ghaleh, 2021). Para se compreender o comportamento associado à partilha de conhecimento pode recorrer-se à TAR (Dong *et al.*, 2010; Afshar Jalili & Ghaleh, 2021).

A intenção de partilha de conhecimento é influenciada pelas perceções sociais relativas à partilha de conhecimento (Ng, 2020). Os indivíduos que são, fortemente, influenciados por pressões sociais externas tendem a apresentar uma maior intenção de partilha de conhecimento (Arapaci & Baloğlu, 2016). Assim, os indivíduos estão mais propensos a envolver-se num comportamento quando a intenção de o fazer é mais forte (Natu & Aparicio, 2022).

A intenção de um indivíduo perante a partilha de conhecimento é determinada pelo juízo de valor individual face ao resultado dessa partilha (Mafabi *et al.*, 2017). Neste seguimento, quanto melhor a atitude perante a partilha de conhecimento, melhor será o comportamento de partilha de conhecimento (Ali & Hasan, 2006; Majid & Panchapakesan, 2015). A par do supracitado e com base na literatura, a intenção de partilha de conhecimento tem influência (Tamjidyamcholo *et al.*, 2013; Castañeda, 2015; Rohman *et al.*, 2020) positiva e significativa no comportamento de partilha de

conhecimento (Sihombing, 2011; Mafabi *et al.*, 2017; Mustika *et al.*, 2022; Natu & Aparicio, 2022). Então:

*H5: A Intenção de Partilha de Conhecimento relaciona-se de forma positiva e significativa com o Comportamento de Partilha de Conhecimento.*

## **2.7 Comportamento de Partilha de Conhecimento**

A partilha de conhecimento é considerada um comportamento (Van Woerkom & Sanders, 2010; Masrek *et al.*, 2011; Jinyang, 2015) crucial para a obtenção de vantagem competitiva nas organizações (Wojciechowska-Dzięcielak, 2020; Santhose & Lawrence, 2023). O comportamento de partilha de conhecimento, como mencionado por Masrek e colegas (2011), comporta extrema importância para as organizações, uma vez que pode suportar ações, procedimentos e decisões de teor estratégico para as mesmas.

A TAR tem sido utilizada no estudo do comportamento de partilha de conhecimento (Ho *et al.*, 2009; Zhang & Ng, 2012). A intenção comportamental deriva tanto da atitude como das percepções sociais inerentes ao comportamento (Chudzicka-Czupala *et al.*, 2016). A partilha de conhecimento é um processo importante da GC, o qual é crítico para os processos de equipa (Tung & Chang, 2011). As equipas são consideradas por Latif e Williams (2017) como impreteríveis a nível organizacional, sendo o seu desempenho influenciado pela coesão de equipa (Carron, 1982; Marques-Quinteiro *et al.*, 2019; Yang & Lin, 2022). É certo que, por vezes, não existe total equilíbrio entre expectativas, interesses e objetivos, tornando complexa a questão da confiança (McEvily *et al.*, 2003). Chua (2003) admite que a partilha de conhecimento não emerge de forma espontânea, mas por intermédio de relações mútuas. Perspetivando a TAR, Lin (2007) e Tamjidyamcholo e colaboradores (2013) afirmam que a reciprocidade está significativamente associada à intenção de partilha de conhecimento, determinando o comportamento de partilha de conhecimento (Ng, 2020).

A partilha de conhecimento é definida como um conjunto de comportamentos, os quais compreendem a ajuda a terceiros (Connelly & Kevin Kelloway, 2003). Ainda que afetando diretamente os resultados organizacionais, o comportamento extra papel, como a partilha de conhecimento (Zhao *et al.*, 2017; Islam & Tariq, 2018), é um comportamento discricionário, não solicitado nem recompensado (Alnaimi & Rjoub, 2021). Segundo Collet e Morrissey (2007), ser generoso significa disposição para dar sem esperar nada

em troca. No entanto, à luz da TTS, quando um indivíduo investe algo numa relação, é, para si, expectável que a outra parte o recompense (Kim & Kim, 2021). A reciprocidade desincentiva comportamentos contraproduativos, visando o apoio mútuo e a confiança (Leung *et al.*, 2019). Considerando as evidências referidas na revisão de literatura, propõe-se o seguinte modelo de investigação.

## 2.8 Modelo de Investigação

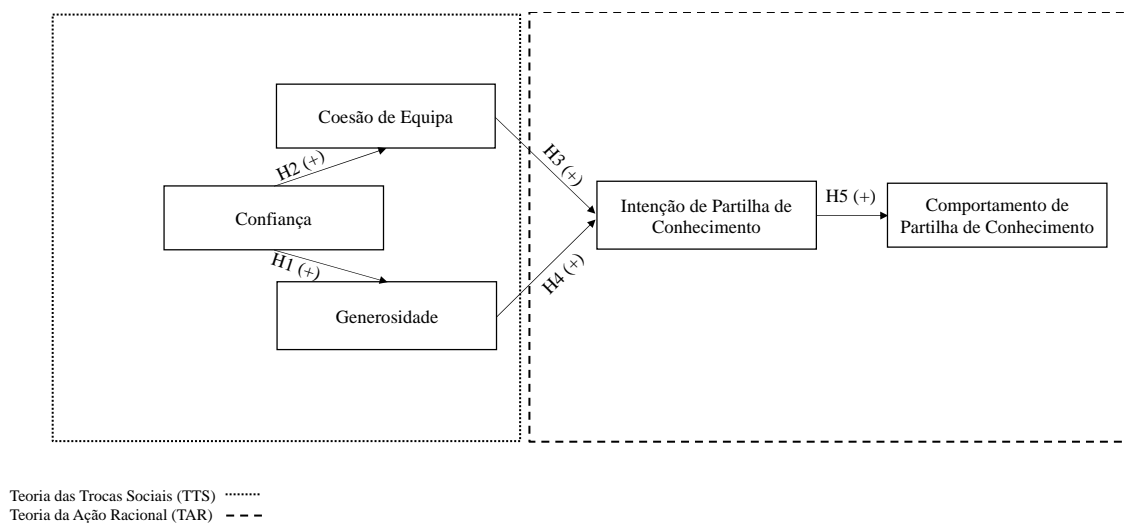


Figura 1. Modelo de Investigação e Hipóteses

## 3 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1 Método

A escolha da abordagem metodológica a utilizar é feita consoante a natureza da questão e hipóteses de investigação em estudo (Ramos, 2013; Sims & Cordner, 2013). A pesquisa quantitativa visa o estudo da relação entre variáveis dependentes e independentes (Singh, 2007). Este estudo segue uma metodologia quantitativa associada a uma abordagem dedutiva para testar o modelo proposto, através da recolha e análise dos dados (Saunders *et al.*, 2019). O instrumento utilizado foi o inquérito por questionário. Este apresenta vantagens, dada a inexistência de interação social e promoção de respostas mais honestas, rigorosas e atentas face a questões de teor mais sensível (Tourangeau & Smith, 1996). A utilização do questionário permite que a sua construção sirva o propósito da investigação



ao explicar o comportamento dos participantes em relação a uma determinada situação (Saunders *et al.*, 2019).

### **3.2 Procedimento de recolha de dados e Instrumentos de medida**

A recolha dos dados realizou-se através de um inquérito por questionário elaborado com recurso à plataforma, *online*, *Qualtrics*. O inquérito foi disponibilizado, com recurso a um *link* anónimo, via *e-mail*, no qual foram explicados os objetivos e condições da presente investigação, apelando à sua participação (Saunders *et al.*, 2007). No mesmo *e-mail* foi garantido que a colaboração dos inquiridos seria, totalmente, voluntária, anónima e confidencial, apelando à participação no estudo. Foi, igualmente, mencionada a questão do consentimento informado, enquanto direito dos participantes de modo a evitar constrangimentos no decorrer do preenchimento do questionário (Saunders *et al.*, 2007).

O questionário está dividido em três secções, sendo a primeira referente ao consentimento informado e a segunda à caracterização sociodemográfica da amostra. No que respeita à terceira secção é composta por dois blocos somando um total de vinte e sete perguntas (resposta fechada), respeitantes às escalas fornecidas pela revisão de literatura, em conformidade com o modelo de hipóteses em estudo (Anexo A). O envio do questionário foi precedido pela aplicação de um pré-teste (Saunders *et al.*, 2007), elaborado por 5 indivíduos (docentes e investigadores de GC), contribuindo para a eliminação de erros de redundâncias e reforço da relevância e adequação do questionário. O tempo médio de resposta apurado foi de 7 minutos. O questionário foi enviado no dia 12 de março de 2024, através do *Qualtrics* fazendo-o chegar à base de dados, sendo encerrado no dia 8 de maio de 2024. Durante o período mencionado, foram lançados três lembretes às ONGs Portuguesas, visando a obtenção do maior número de respostas possível.

O questionário foi submetido a uma metodologia de tradução “*translate – translate back*” (Hill & Hill, 2002) dos seus itens do inglês para o português, aferindo-se uma coincidência de 96.3%, permitindo a sua validação. Os instrumentos de medida facultam uma combinação de perguntas, limitadas por um intervalo de valores numéricos associados às respostas, previamente, definidos pelo investigador (Ramos, 2013). A escala utilizada na construção das respostas do questionário foi a de 5 pontos de *Likert*, limitada por um intervalo de (1) “discordo totalmente” a (5) concordo totalmente”. Para Singh (2007) e Hair e colaboradores (2014), a aferição da consistência interna das escalas

é feita com recurso ao *Alpha de Cronbach*, considerando que a fiabilidade das escalas se considera aceitável com um alfa superior a 0,7. Assim, a escala utilizada no que respeita à intenção de partilha de conhecimento com 5 itens foi a de Bock e Kim (2002), cujo alfa corresponde a 0.845, quanto à escala do comportamento de partilha de conhecimento foi a de Huang (2009) com 4 itens e um alfa de 0.879. A escala utilizada na medição da coesão de equipa foi a de Wendt e colegas (2009), composta por 9 itens e com um alfa de 0.945. A escala da generosidade utilizada foi a de Carmeli e outros (2014) com 6 itens e um alfa de 0.792 e por fim a escala utilizada para medir a confiança foi a de Chow e Chan (2008) composta por 3 itens e um alfa de 0.892.

### **3.3 Amostra**

#### **3.3.1 Organizações Não Governamentais**

O conceito de Organização Não Governamental surgiu na conferência das Nações Unidas em 1992. Atualmente, é utilizado fora do contexto das Nações Unidas como rótulo de diversas tipologias de organizações (Matschke *et al.*, 2012). O crescente e gradual progresso no Terceiro Setor, tem-se vindo a comprovar no decorrer das últimas décadas (Holzer *et al.*, 2016; Zbucheá *et al.*, 2020), bem como a importância da partilha de conhecimento no setor das ONGs (Langmann *et al.*, 2021). Holzer e colegas (2016) caracterizam as ONGs como organizações intensivas em conhecimento pelo que evidenciam a necessidade da sua gestão requintada e eficaz, associada ao lado humano (Zbucheá *et al.*, 2020). A generosidade tem vindo a ser praticada há anos (Anand & Walsh, 2016). Conforme a definição de comportamento generoso de Park e colaboradores (2017), este implica um investimento de recursos próprios para benefício de terceiros. O prazer em ajudar os outros é um fator condutor da partilha de conhecimento (Razmerita *et al.*, 2016). As ONGs têm como um dos seus objetivos primários, o bem-estar da sociedade e dos membros que a constituem (El Chaarani & Raimi, 2022), por intermédio de projetos empreendedores e de cariz humanitário (Khang & Moe, 2008). As ONGs trabalham em equipa, no entanto a sua tipologia de trabalho (Selvaraj & Chandran Sandaran, 2019; Gómez *et al.*, 2023), apresenta complexidades devido à atuação dentro e fora da ONG (Latif & Williams, 2017). Desta forma, é essencial a presença de sinergia e sincronia no percurso para o alcance de objetivos comuns (Rupar & Rupar, 2007). Num estudo sobre o papel mediador das ONGs para o sucesso do empreendedorismo social, El

Chaarani e Raimi (2022) identificam a coesão de equipa como parte desse sucesso. Para que a coesão seja fortalecida é necessário que seja desenvolvido um sentido de identificação e unidade com a equipa (Yang & Lin, 2022). A confiança é considerada por Issac e colegas (2021), um fator essencial de toda e qualquer equipa, pelo que Liu e Fang (2010) afirmam que é por intermédio de interações que ocorrerá o comportamento de partilha de conhecimento nas ONGs. Assim, não é apenas no âmbito de organizações com fins lucrativos, mas também em contexto de ONGs, que é condição *sine qua non*, explorar formas eficazes de motivar e estimular o comportamento de partilha de conhecimento (Wei *et al.*, 2022).

A presente investigação contou com a participação de 175 inquiridos que pertencem a ONGs, obtendo-se uma taxa de resposta de 18.4%. Não obstante, após a limpeza da base de dados a amostra final do estudo reduziu para 84 respostas. A amostra utilizada segue uma estratégia de recolha não probabilística, por conveniência (Sarantakos, 2012), dado o interesse em analisar o contexto de equipa no Terceiro Setor, através dos colaboradores das ONGs Portuguesas. A amostra, respeitante a estas ONGs, foi extraída mediante bases de dados públicas providenciadas, *online*, pela Fundação Calouste Gulbenkian (2015), pela Agência Portuguesa do Ambiente (n.d.) e pela ONG.PT (n.d.).

Os dados sociodemográficos da amostra (Anexo B) indicam que existe um maior número de indivíduos do sexo feminino (66.7%), com idades compreendidas entre 35 e 44 (31.0%) e 45 e 54 anos (31.0%). A maioria de inquiridos pratica atividades de voluntariado há 15 ou mais anos (59.5%), acumulando-as com outra atividade profissional (60.7%), maioritariamente por conta de outrem (58.3%). O setor de atividade predominante é o terciário (75.0%). A grande maioria dos inquiridos assume posições de liderança (81.0%) na ONG/IPSS com a qual colaboram, grande parte há 15 anos ou mais (48.8%). Relativamente ao tempo despendido, semanalmente, na realização de atividades com a ONG é, essencialmente, entre as 31 e 40 horas (34.5%). O questionário foi, maioritariamente, respondido por inquiridos constituintes de ONGs (65.5%), cujo financiamento é fornecido por governos (45.9%). A maioria dos respondentes faz parte de uma associação (79.8%) prevalecendo a zona da Grande Lisboa como área geográfica maioritária (45.2%). Ao nível da área de atuação, grande parte respondeu nacional (40.5%) e outra situação, ou não aplicável (51.2%), enquanto ONG e ONGD, respetivamente. Por fim, mediante a informação do anexo B, verifica-se que o tipo de

trabalho desenvolvido se centra ao nível do apoio social (serviços sociais) (20.2%) ou outro (21.4%).

### **3.4 Análise de dados**

#### **3.4.1 Modelos de Equações Estruturais**

A análise de dados, é reconhecida por Singh (2007) como o momento mais crítico da investigação após a sua recolha. O MEE corresponde a um tipo de análise multivariada, no qual as variáveis são analisadas em simultâneo (Hair *et al.*, 2014; Cepeda-Carrion *et al.*, 2019). É composto por vários modelos (Russo & Stol, 2022), sendo o desta investigação testado através do MQMP, dada a sua adequação a amostras de pequena dimensão (Hair *et al.*, 2014). O MQMP permite uma avaliação empírica que combina um modelo de medição e um modelo estrutural (Hair *et al.*, 2011; Russo & Stol, 2022), associando cada construto aos indicadores que o medem (Lekhawipat *et al.*, 2018; Cepeda-Carrion *et al.*, 2019). Os *softwares* utilizados foram o *software* IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e o *SmartPLS* 4.0. Considerando a tipologia de desenho deste estudo recorreu-se ao MEE, uma vez que permite estimar relações entre variáveis dependentes e independentes (Streiner, 2006; Ali *et al.*, 2018).

#### **3.4.2 Modelo de Medição**

O modelo de medição é o primeiro passo a realizar no MQMP para a seleção do grupo de itens que melhor representa cada escala (Soh *et al.*, 2017). Para Chin (2010), o valor da carga dos itens deve ser superior a 0.5. Assim, devido à pouca significância que poderiam deter na variável dependente foram eliminados do presente estudo 2 indicadores na escala da coesão de equipa (CE\_1, CE\_6) e 2 indicadores na escala da generosidade (G\_3, G\_6). Posteriormente, procedeu-se à análise da fiabilidade e validade dos construtos, através *Alfa de Cronbach* e *Fiabilidade Composta*, estando todos conforme o nível mínimo (0.7) definido na literatura (Hair *et al.*, 2011; Ali *et al.*, 2018). Relativamente à validade convergente a qual é avaliada através da variância média extraída (VME), afere-se que todos os construtos apresentam um valor superior a 0.5, pelo que explicam 50% da variância de cada um dos seus itens (Hair *et al.*, 2011; Hair *et al.*, 2019).

Variáveis	Alpha de Cronbach	Coefficiente de Rho_a	Fiabilidade Composta	Variância Média Extraída (VME)
CE	0.945	0.948	0.955	0.752
C	0.892	0.896	0.933	0.823
G	0.792	0.802	0.862	0.610
IPC	0.845	0.890	0.894	0.640
CPC	0.879	0.887	0.917	0.734

*Tabela I: Análise de consistência interna e variância média extraída*

No que concerne à validade discriminante, representa a medida em que os construtos diferem uns dos outros conforme padrões empíricos (Buabeng-Andoh, 2018). Como demonstrado na *tabela II*, através dos valores na diagonal (Fornell & Larcker, 1981), confirma-se a sua existência, uma vez que apresentam valores inferiores a 0.9 (Hair *et al.*, 2019). A multicolinearidade a qual indica o grau em que o efeito da variável pode ser explicado pelas outras variáveis na análise (Hair *et al.*, 2014), deve apresentar um valor de inflação de fatores inferior a 3 (Hair *et al.*, 2019) ou a 5 (Hair *et al.*, 2011), como verificado no presente modelo.

Variáveis	CE	C	G	IPC	CPC
CE	<b>0.867</b>				
C	0.865	<b>0.907</b>			
G	0.610	0.587	<b>0.781</b>		
IPC	0.632	0.604	0.763	<b>0.800</b>	
CPC	0.605	0.602	0.682	0.817	<b>0.857</b>

*Tabela II: Validade Discriminante*

### 3.4.3 Modelo Estrutural

Este modelo foi elaborado com recurso à abordagem não paramétrica *bootstrapping* (Chin, 2010), com vista à determinação e precisão do *path coefficients*, bem como ao teste de hipóteses (Soh *et al.*, 2017; Buabeng-Andoh, 2018). O poder explicativo das variáveis é explicado pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ) (Hair *et al.*, 2012; Buabeng-Andoh, 2018), pelo que a confiança explica 74.7% e 34.5% da coesão de equipa e da generosidade, respetivamente. A coesão de equipa e a generosidade explicam 62.6% da intenção de partilha do conhecimento. Esta última explica 66.7% do comportamento de partilha de conhecimento (Anexo C). Relativamente à qualidade preditiva do modelo

( $Q^2$ ), afere-se que é significativa para a grande maioria dos itens das variáveis em análise, uma vez que apresentam valores superiores a 0, assegurando a validação do modelo.

A *tabela III* apresenta e confirma as relações positivas e significativas para um  $p < 0.01$  e  $p < 0.05$ . Em concordância com os resultados obtidos existem evidências que suportam que a confiança se relaciona de forma positiva e significativa com a generosidade ( $\beta=0.587$ ,  $p < 0.05$ ) e com a coesão de equipa ( $\beta=0.865$ ,  $p < 0.05$ ). Por outro lado, não existem evidências empíricas que suportem a relação entre a coesão de equipa e intenção de partilha de conhecimento ( $\beta=0.265$ ,  $p > 0.05$ ). Verifica-se uma relação positiva entre a generosidade e a intenção de partilha de conhecimento ( $\beta=0.601$ ,  $p < 0.05$ ). Por último, foi possível confirmar a existência de uma relação positiva e significativa entre a intenção de partilha de conhecimento e o comportamento de partilha de conhecimento ( $\beta= 0.817$ ,  $p < 0.05$ ).

Relações	Coeficiente de Regressão ( $\beta$ )	Teste T	P Value ( $\rho$ )	Resultado hipótese
C -> G	0.587	4.716	0.000	H1 aceite
C -> CE	0.865	26.578	0.000	H2 aceite
CE -> IPC	0.265	1.833	0.067	H3 rejeitada
G -> IPC	0.601	4.009	0.000	H4 aceite
IPC -> CPC	0.817	7.051	0.000	H5 aceite

*Tabela III: Resultado dos testes de hipóteses do modelo de investigação*

## 4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A relação positiva e significativa entre confiança e generosidade foi suportada, confirmando a Hipótese 1. Esta relação corrobora os resultados de estudo obtidos por Glanville e colegas (2016) que identificam que a adoção de atos de generosidade é fomentada pelo nível de confiança entre os indivíduos. Nível este que evoluirá à medida que as partes interagem (Mayer *et al.*, 1995). De acordo com Mitterer e Mitterer (2023), a confiança compreende o julgamento das ações e nível de risco envolvidos numa interação social. Servindo a TTS para a explicação do comportamento de interação social entre indivíduos numa organização (Parnitvitidkun *et al.*, 2024), à medida que a

reciprocidade durante o processo de troca aumenta, a confiança acresce (Hsu *et al.*, 2017), possibilitando atuações generosas.

A Hipótese 2 foi confirmada, demonstrando a evidência de uma relação positiva e significativa entre a confiança e a coesão de equipa, corroborando estudos como o de Paul e colaboradores (2016). A confiança tem vindo a tornar-se o elemento mais importante dos processos e relações de trabalho (Chen & Sriphon, 2022), podendo existir ao nível das equipas (Burke *et al.*, 2007). No entanto, estando a confiança na base da manutenção dos processos de troca social (Mitterer & Mitterer, 2023), é crucial que exista disposição dos indivíduos para arriscar no momento da troca, ocorrendo esta através de relações de interdependência. Ocupando o trabalho em equipa um lugar importante ao nível das estratégias organizacionais, a coesão de equipa detém um papel significativo na determinação do grau de proximidade enquanto equipa, bem como da atração individual dos membros à equipa (Carron *et al.*, 1985). Assim, o supramencionado só será possível se existir previamente uma base sólida de confiança que permite a promoção da coesão de equipa (Mayer *et al.*, 1995).

Contrariamente ao identificado no estudo de Ali e Hasan (2006), a coesão de equipa não apresenta uma relação significativa com a intenção de partilha de conhecimento, rejeitando a Hipótese 3. No entanto, coesão de equipa foi utilizada como *proxy* da norma subjetiva, pelo que esta relação demonstra ser consistente com os resultados obtidos por Zhang e Ng (2012), que afirmam que a atitude é mais significativa na determinação da intenção de partilha de conhecimento do que a norma subjetiva. A coesão de equipa pretende criar estímulos para que cada membro esteja disposto a envolver-se na troca de comportamentos extra-papel (Maksum *et al.*, 2020), como, por exemplo, a partilha (Islam & Tariq, 2018). Para isso, o sentido de identificação entre os membros de uma equipa deve facilitar a relação entre a coesão e a partilha de conhecimento (Wojciechowska-Dzięcielak, 2020). Considerando o contexto de ONG e os dados sociodemográficos da amostra, é de considerar que possam existir incompatibilidades ao nível de horário, disponibilidade e compromisso. A rotatividade nestas equipas é elevada, variando a maior parte dos seus elementos, constituindo assim um entrave ao desenvolvimento de laços interpessoais. Não existindo unidade entre equipa torna-se difícil a criação de influência normativa face ao recurso partilhado (conhecimento), uma vez que não se prevê pressão para responder de acordo com os restantes membros da equipa (O'Reilly & Caldwell, 1985).

Os resultados demonstram evidências empíricas de uma relação positiva e significativa entre a generosidade e a intenção de partilha de conhecimento, confirmando a Hipótese 4. Considerando que a generosidade foi utilizada como *proxy* da atitude perante a partilha de conhecimento, esta relação corrobora o previsto na literatura. De acordo com Zhang e Ng (2012) e Xiao (2020), a atitude enquadra crenças comportamentais que compreendem a expectativa de resultado de um comportamento. Os indivíduos podem beneficiar mais do que aquilo perdem com os recursos partilhados (Hatamleh *et al.*, 2023). Assim, desde que o comportamento de partilha de conhecimento é considerado um ato de generosidade, os membros das equipas esperam reciprocidade entre si (Kipkosgei *et al.*, 2020). Ou seja, a partilha de conhecimento sobre uma determinada tarefa de voluntariado pode auxiliar os indivíduos a delegá-la para o recetor, para que, futuramente, seja este a executá-la. Assim, apresentarão maior disponibilidade para desempenhar atividades de maior prestígio e visibilidade. Ao encontro do que realçam Dwidienawati e Abdinagoro (2018), a generosidade beneficia quem a pratica e quem a recebe.

Os resultados obtidos apresentam que a intenção de partilha de conhecimento se relaciona de forma positiva com o comportamento de partilha de conhecimento, confirmando a Hipótese 5. Ao nível da literatura, outros autores utilizaram, igualmente, a TAR como suporte desta relação (Liu & Fang; 2010; Natu & Aparicio, 2022). Feng e Yue (2011) referem que nesta teoria se presume que as pessoas agem sempre de forma racional. Assim sendo, esta relação pode dever-se ao facto de, ao nível dos voluntários das ONGs, a reputação pode ser um indicador importante no momento da reflexão individual, conduzindo a que o comportamento de partilha de conhecimento esteja associado à forma como são percecionados pelos outros (Liu & Fang, 2010).

## **5 CONCLUSÃO**

A presente dissertação consegue dar resposta à questão de investigação, inicialmente, proposta. Deste modo, verifica-se que a confiança tem capacidade para influenciar tanto a generosidade como a coesão de equipa. Os resultados deste estudo revelam que a generosidade apresenta uma relação positiva com a intenção de partilha de conhecimento, contrariamente ao que se verifica com a coesão de equipa. A intenção de partilha de



conhecimento determina, como previsto na literatura pela TAR, o comportamento de partilha de conhecimento.

A contribuição teórica deste estudo respeita à combinação teórica da TTS com a TAR para explicar a partilha de conhecimento. A contribuição da confiança para a coesão das equipas e para a generosidade foi suportada dando corpo à vasta literatura sobre o seu papel relevante no âmbito da TTS (Homans, 1958). Este estudo segue uma corrente teórica que valoriza a orientação psicológica da TTS (Ahmad *et al.*, 2023), visando explicar o comportamento de interação social entre indivíduos nas organizações (Jinyang, 2015; Benhayoun *et al.*, 2024; Parnitvitidkun *et al.*, 2024) com base em regras psicológicas. A existência de confiança demonstra ser relevante para o fomento da generosidade (Glanville *et al.*, 2016) e construção da coesão das equipas (Ivašković, 2014; Paul *et al.*, 2016). A validação da TAR em ambiente não lucrativo em Portugal é igualmente uma contribuição de relevo, confirmando que os argumentos da teoria são transversais a diversas realidades setoriais e nacionais. Assim, as contribuições teóricas deste estudo são reforçadas pelo carácter original do sector escolhido para testar o modelo de investigação. Os estudos da partilha de conhecimento no Terceiro Setor, são escassos e limitados (Ragsdell & Jepson, 2014; Given & Rathi, 2016; Toner & Martins, 2022), sobretudo em ONGs portuguesas (Curado *et al.*, 2023).

As implicações práticas que resultam deste trabalho prendem-se com as práticas que os gestores das ONGs podem adotar para estimular a partilha de conhecimento. Sendo a confiança um elemento fundamental para a prática de comportamentos generosos (Glanville *et al.*, 2016) e de ajuda (Anand & Walsh, 2016), os gestores das ONGs devem promover a confiança entre os voluntários. Sugere-se a implementação de sessões de integração aos novos voluntários, nas quais se partilhem experiências vicariantes, objetivos e expectativas relevantes para a prática da atividade. É essencial que exista por parte dos gestores das ONGs uma gestão de expectativas eficaz que fomente o alinhamento e equilíbrio entre os valores individuais e os inerentes à missão da organização. A confiança entre os voluntários, pode ser incrementada se existir clareza e transparência na comunicação das metas cívicas a atingir. A presença de comunicação bidirecional e envolvimento da gestão poderá designar também uma mais-valia para o desenvolvimento de relações de confiança sólidas.

A confiança é igualmente importante para a construção da coesão das equipas (Ivašković, 2014; Paul *et al.*, 2016). Uma vez que as ONGs trabalham em equipa (Benevene *et al.*,

2011; Latif & Williams, 2017), os gestores das ONGs devem também promover a confiança entre os voluntários em benefício da qualidade de desenvolvimento das equipas. É imprescindível que haja foco no trabalho em equipa pela sua importância entre os voluntários (Rupar & Rupar, 2007; Alrashdi & Al Thobaity, 2024) e eficácia no alcance de objetivos (Benevene *et al.*, 2011). O desenvolvimento das equipas deve captar especial atenção por parte dos gestores das ONGs, uma vez que ainda sejam escassos os recursos que estas organizações possuem, seja possível tirar proveito, de forma eficiente, de todos os conhecimentos, competências e valências dos membros das suas equipas. Isto poderá ser possível através da criação de planos de trabalho semanais que permitam melhorias na gestão do tempo, da participação, do comprometimento de todos os voluntários e da delegação de responsabilidades. Importa alertar para a importância que o *feedback* e acompanhamento regular dos gestores poderão ter na otimização da atuação das equipas das ONGs.

Uma vez que a coesão de equipa não se demonstrou relevante para a partilha de conhecimento questionamos o desenvolvimento das equipas nas ONGs portuguesas que participaram neste estudo. Os resultados convidam os gestores das ONGs a fomentarem a coesão das suas equipas com mais ferramentas (e.g., através de equipas de trabalho mais pequenas, da criação de sentimento de pertença, promovendo relacionamentos de proximidade entre os seus membros) por forma a permitir a futura validação da relação entre coesão de equipa e partilha de conhecimento.

A confirmação da relação entre intenção e comportamento de partilha de conhecimento convida os gestores das ONGs a promoverem ambientes de trabalho que favoreçam ambas. Tal como um clima organizacional sinérgico que priorize o interesse coletivo, mas valorize as contribuições individuais aquando da tomada de decisão. Dado que o conhecimento tácito é o mais utilizado ao nível das ONGs (Zbucheá *et al.*, 2017), o planeamento de convívios ou reuniões informais mensais com todos os membros da organização para a partilha de sugestões e novas ideias poderia propiciar uma visão comum, bem como um bom ambiente de partilha. A aposta numa gestão baseada no conhecimento e cultura orientada para a partilha de conhecimento deve continuar a ser uma prioridade dos gestores das ONGs, para a obtenção de melhores recursos, doações e vantagem competitiva (Buonomo *et al.*, 2020).

## 5.1 Limitações do Estudo

O presente estudo pretende expandir a literatura sobre GC, ainda que uma das suas limitações seja a reduzida dimensão da amostra. O tempo de resposta do questionário poderá ter contribuído para esta redução. A eliminação de alguns itens das variáveis ao longo do trabalho estatístico poderá ter enviesado os resultados de pesquisa obtidos. Tratando-se do contexto específico das ONGs e em Portugal, as evidências verificadas são referentes às particularidades desta realidade. A transversalidade da recolha de dados não possibilita o estudo da evolução das relações entre variáveis possível através da elaboração de uma abordagem longitudinal.

## 5.2 Sugestões para estudos futuros

Sugerimos a replicação deste estudo em PMEs portuguesas, ou seja, o estudo da generosidade e partilha de conhecimento em organizações com fins lucrativos. A utilização de métodos mistos poderia proporcionar uma maior compreensão dos fenómenos estudados neste trabalho.

## 6 BIBLIOGRAFIA

- Agência Portuguesa do Ambiente (n.d.). *Lista das ONGA e equiparadas registadas no Registo Nacional*. <https://apambiente.pt/sites/default/files/202106/Lista%20das%20associações%20%20registadas%20no%20RNOE.pdf>
- Afshar Jalili, Y., & Ghaleh, S. (2021). Knowledge sharing and the theory of planned behavior: A meta-analysis review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(2), 236–258. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0023>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. *Action Control* (pp. 11–39). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2)
- Albinsson, P. A., Perera, B. Y., Nafees, L., & Burman, B. (2019). Collaborative Consumption Usage in the US and India: An Exploratory Study. *Journal of Marketing Theory and*

- Practice*, 27(4), 390–412. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1644956>
- Ali, F., Rasoolimanesh, M., Sarstedt, S. M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Ali, J., & Hasan, B. (2006). An Empirical Examination of Knowledge-Sharing Model in Information Systems Groups. *Journal of Information & Knowledge Management*, 05(02), 143–150. <https://doi.org/10.1142/S0219649206001396>
- Alnaimi, A. M. M., & Rjoub, H. (2021). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 507–522. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.1>
- Alrashdi, M. M., & Al Thobaity, A. (2024). Exploring the experiences, motivations, and skillsets of nurse volunteers during Hajj: Implications for enhancing volunteer programs. *BMC Nursing*, 23(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01712-7>
- Anand, A., & Walsh, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 713–730. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0401>
- Arpaci, I., & Baloğlu, M. (2016). The impact of cultural collectivism on knowledge sharing among information technology majoring undergraduates. *Computers in Human Behavior*, 56, 65–71. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.031>
- Benevene, P., Cortini, M., & Callea, A. (2011). Teamwork: A comparison between nonprofit and public organizations. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 5(1), 517-527.
- Benhayoun, L., Le-Dain, M.-A., Saikouk, T., Schiele, H., & Calvi, R. (2024). Supplier involvement in NPD projects: The buyer's perspective on the complementary roles of social capital and social exchange for project performance. *The International Journal of Logistics Management*, 35(2), 425–455. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2022-0222>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- 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>
- Bock, G.-W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2),

14–21. <https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102>

- Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987). Assessing the Cohesion of Teams: Validity of the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 9(3), 275–294. <https://doi.org/10.1123/jsp.9.3.275>
- Buabeng-Andoh, C. (2018). Predicting students' intention to adopt mobile learning: A combination of theory of reasoned action and technology acceptance model. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 11(2), 178–191. <https://doi.org/10.1108/JRIT-03-2017-0004>
- Buonomo, I., Benevene, P., Barbieri, B., & Cortini, M. (2020). Intangible Assets and Performance in Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00729>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Carmeli, A., McKay, A. S., & Kaufman, J. C. (2014). Emotional Intelligence and Creativity: The Mediating Role of Generosity and Vigor. *The Journal of Creative Behavior*, 48(4), 290–309. <https://doi.org/10.1002/jocb.53>
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4(2), 123–138. <https://doi.org/10.1123/jsp.4.2.123>
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7(3), 244–266. <https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.244>
- Castañeda, D. I. (2015). Knowledge sharing: The role of psychological variables in leaders and collaborators. *Suma Psicológica*, 22(1), 63–69. <https://doi.org/10.1016/j.sumpsi.2015.05.008>
- Castaneda, D. I., Ríos, M. F., & Durán, W. F. (2016). Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), 372.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.-G., & Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67–89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, 14(10), 1–32. <https://doi.org/10.3390/su14105883>

- Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (655–690). Springer Berlin Heidelberg.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 458–465. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.06.007>
- Chua, A. (2003). Knowledge sharing: A game people play. *Aslib Proceedings*, 55(3), 117–129. <https://doi.org/10.1108/00012530310472615>
- Chudzicka-Czupała, A., Grabowski, D., Mello, A. L., Kuntz, J., Zaharia, D. V., Hapon, N., Lupina-Wegener, A., & Börü, D. (2016). Application of the Theory of Planned Behavior in Academic Cheating Research—Cross-Cultural Comparison. *Ethics & Behavior*, 26(8), 638–659. <https://doi.org/10.1080/10508422.2015.1112745>
- Cohen, A., Ben-Tura, E., & Vashdi, D. R. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance: What happens when you consider group characteristics? *Personnel Review*, 41(6), 705–731. <https://doi.org/10.1108/00483481211263638>
- Collett, J. L., & Morrissey, C. A. (2007). The social psychology of generosity: The state of current interdisciplinary research. *Report for the John Templeton Foundation Generosity Planning Project*, 15, 1–48.
- Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294–301. <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Curado, C., Henriques, P., Oliveira, M., & Martins, R. (2023). Organisational culture as an antecedent of knowledge sharing in NGOs. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(3), 449–461. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1908864>
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davidavičienė, V., Al Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors Affecting

Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Sustainability*, 12(17), 1–15.  
<https://doi.org/10.3390/su12176917>

Dong, G., Gia Liem, C., & Grossman, M. (2010). Knowledge-sharing intention in Vietnamese organizations. *VINE*, 40(3/4), 262–276. <https://doi.org/10.1108/03055721011071395>

Driskell, J. E., Salas, E., & Hughes, S. (2010). Collective Orientation and Team Performance: Development of an Individual Differences Measure. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 52(2), 316–328.  
<https://doi.org/10.1177/0018720809359522>

Dwidienawati, D., & Abdinagoro, S. B. (2018). Generosity's antecedents and outcomes—A proposed relationship between Generosity and Intention in Indonesia's BPJS Kesehatan. *Journal of Business & Retail Management Research*, 12(02), 49–59.  
<https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS02/GAAOAPRBGAIIBK>

Dwidienawati, D., Arief, M., & Abdinagoro, S. B. (2018). Influence of Customer Generosity to Intention in Participating to Future Charity Directly or Mediated by Positive Emotion. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.38), 1047–1050.  
<https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.38.27637>

El Chaarani, H., & Raimi, L. (2022). Determinant factors of successful social entrepreneurship in the emerging circular economy of Lebanon: Exploring the moderating role of NGOs. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 874–901.  
<https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0323>

F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Febriyana, D., & Ridho, A. (2024). Instilling Generous Behavior in Students in the school environment. *International Journal of Islamic Educational Research*, 1(1), 1-6.

Feng, X., & Yue, W. (2011). An empirical research on exploring information sharing behaviour based on virtual teams. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 8(3/4), 292–301. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2011.040001>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.  
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fundação Calouste Gulbenkian (2015). *Contactos de ONG Portuguesas* [Base de dados], outubro de 2015. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian Cidadania Ativa. Disponível em: <https://gulbenkian.pt/programas/cidadania-ativa1/base-de-dados-ong/>.

- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571–589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M., & Rostami, M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 191–199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.004>
- Given, L. M., & Rathi, D. (2016). Knowledge Sharing by Canadian Non-Profit Organizations (NPOs) with Community Stakeholders. *Proceedings of the Annual Conference of CAIS / Actes du congrès annuel de l'ACSI*, 1–6. <https://doi.org/10.29173/cais961>
- Glanville, J. L., Paxton, P., & Wang, Y. (2016). Social Capital and Generosity: A Multilevel Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 526–547. <https://doi.org/10.1177/0899764015591366>
- Goh, S. K., & Sandhu, M. S. (2013). Knowledge sharing among Malaysian academics: Influence of affective commitment and trust. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 38–48.
- Gómez, M. D. C. O., Suárez, M. L., Garzón, F. R., & Sánchez, R. P. (2023). Exploring the link between volunteering, wellbeing, and positive psychology: the role of NGOs and work placement programs. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 7(2), 1268-1281.
- Gonçalves, T., Curado, C., & Balle, A. R. (2022). Psychosocial antecedents of knowledge sharing in healthcare research centers: A mixed-methods approach. *Journal of Health Organization and Management*, 36(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2020-0463>
- Graupensperger, S., Benson, A. J., Bray, B. C., & Evans, M. B. (2019). Social cohesion and peer acceptance predict student-athletes' attitudes toward health-risk behaviors: A within- and between-group investigation. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 22(12), 1280–1286. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2019.07.003>
- Guchait, P., Lei, P., & Tews, M. J. (2016). Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness. *The Journal of Psychology*, 150(3), 300–317. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1024596>
- Hackman, C. L., & Knowlden, A. P. (2014). Theory of reasoned action and theory of planned behavior-based dietary interventions in adolescents and young adults: a systematic review. *Adolescent Health, Medicine and Therapeutics*, 5, 101–114. <https://doi.org/10.2147/AHMT.S56207>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition).



Pearson Education.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hassandoust, F., Logeswaran, R., & Farzaneh Kazerouni, M. (2011). Behavioral factors influencing virtual knowledge sharing: Theory of reasoned action. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 3(2), 116–134. <https://doi.org/10.1108/17581181111198665>
- Hatamleh, I. H. M., Safori, A. O., Habes, M., Tahat, O., Ahmad, A. K., Abdallah, R. A.-Q., & Aissani, R. (2023). Trust in Social Media: Enhancing Social Relationships. *Social Sciences*, 12(7), 416. <https://doi.org/10.3390/socsci12070416>
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Ho, C. B., Hsu, S., & Oh, K. B. (2009). Knowledge sharing: Game and reasoned action perspectives. *Industrial Management & Data Systems*, 109(9), 1211–1230. <https://doi.org/10.1108/02635570911002289>
- Holzer, A., Kocher, B., Bendahan, S., Mazuze, J., & Gillet, D. (2016). Fostering Knowledge Sharing in NGOs. *Proceedings of the Eighth International Conference on Information and Communication Technologies and Development*, 1–4. <https://doi.org/10.1145/2909609.2909614>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hsu, C.-L., & Lu, H.-P. (2007). Consumer behavior in online game communities: A motivational factor perspective. *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1642–1659. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.09.001>
- Hsu, C.-W., Yin, C.-P., & Huang, L.-T. (2017). Understanding Exchangers' Attitudes and Intentions to Engage in Internet Bartering Based on Social Exchange Theory (SET) and the Theory of Reasoned Action (TRA). *International Journal of Business & Information*,

12(2), 149–182. <https://doi.org/10.6702/ijbi.2017.12.2.3>

- Huang, C.-C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786–797. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.003>
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0039>
- Issac, A. C., Baral, R., & Bednall, T. C. (2021). What is not hidden about knowledge hiding: Deciphering the future research directions through a morphological analysis. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 40–55. <https://doi.org/10.1002/kpm.1657>
- Ivašković, I. (2014). The Effect of HRM Quality on Trust and Team Cohesion. *Economic and Business Review*, 16(3), 337–365. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1153>
- Jia, L., Liang, Z., Lei, C., & Huang, L. (2023). A study on the effects of college students' knowledge-sharing behavior on group performance and individual social status. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1172554>
- Jinyang, L. (2015). Knowledge sharing in virtual communities: A social exchange theory perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(1), 170–183. <https://doi.org/10.3926/jiem.1389>
- Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>
- Ki, E., & Oh, J. (2018). Determinants of donation amount in nonprofit membership associations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(3), 1–9. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1609>
- Kim, D. Y., & Kim, H.-Y. (2021). Trust me, trust me not: A nuanced view of influencer marketing on social media. *Journal of Business Research*, 134, 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.024>
- Kipkosgei, F., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). A Team-Level Study of the Relationship between Knowledge Sharing and Trust in Kenya: Moderating Role of Collaborative Technology. *Sustainability*, 12(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su12041615>
- Langmann, S., Bezemer, P.-J., & Pick, D. (2021). Knowledge Sharing for Sustainable Development: An Examination of Practices in Local-Level NGOs in Tamil Nadu, India. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(4),

809–820. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00348-4>

- Latif, K. F., & Williams, N. (2017). Team effectiveness in Non-Governmental Organizations (NGOs) projects. *Evaluation and Program Planning*, *64*, 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.05.004>
- Lazăr, A., Sîrbu, I., Barth, K., Bacter, C., & Hatos, A. (2022). Generosity and Environmental Protection: How Strong Is the Relationship between Giving and Sustainability? *Sustainability*, *14*(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su14020869>
- Lekhawipat, W., Wei, Y.-H., & Lin, C. (2018). How internal attributions affect knowledge sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, *22*(4), 867–886. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0081>
- Leung, W. K. S., Shi, S., & Chow, W. S. (2019). Impacts of user interactions on trust development in C2C social commerce: The central role of reciprocity. *Internet Research*, *30*(1), 335–356. <https://doi.org/10.1108/INTR-09-2018-0413>
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, *33*(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Liu, W.-C., & Fang, C.-L. (2010). The Effect of Different Motivation Factors on Knowledge-Sharing Willingness and Behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *38*(6), 753–758. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.6.753>
- Lu, L., & Fan, H.-L. (2017). Strengthening the bond and enhancing team performance: Emotional intelligence as the social glue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *4*(3), 182–198. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0062>
- Mafabi, S., Nasiima, S., Muhimbise, E. M., Kasekende, F., & Nakiyonga, C. (2017). The mediation role of intention in knowledge sharing behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *47*(2), 172–193. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2016-0008>
- Majid, S., & Panchapakesan, C. (2015). Perceptions and Knowledge-Sharing Behavior of Pre-University Students. *International Information & Library Review*, *47*(1/2), 30–38. <https://doi.org/10.1080/10572317.2015.1049489>
- Maksum, I., Handoko, T. H., & Fikriah, N. L. (2020). Group cohesiveness on performance: mediating effect of collective organization citizenship behavior. *Jurnal Manajemen*, *24*(03), 443–459. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i3.678>
- Marques-Quinteiro, P., Rico, R., Passos, A. M., & Cural, L. (2019). There Is Light and There Is

Darkness: On the Temporal Dynamics of Cohesion, Coordination, and Performance in Business Teams. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00847>

Masrek, M., Noordin, S., Anwar, N., & Idris, A. (2011). The Relationship between Cultural Identity and Individual Knowledge Sharing Behavior. *IBIMA Business Review Journal*, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2011.406402>

Matschke, C., Moskaliuk, J., & Cress, U. (2012). Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 159–176. <https://doi.org/10.1108/13673271211199007>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>

Mei, Y., Huang, J., Liu, J., & Jia, L. (2024). A Study of Factors Influencing Construction Workers' Intention to Share Safety Knowledge. *Buildings*, 14(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/buildings14020440>

Michalová, T., & Maršíková, K. (2023). Epistemological Approach to Knowledge Sharing Issues at Universities in the COVID-19 Pandemic: Altruism and Social Exchange Theory Context. *Filosofija. Sociologija*, 34(1), 94–106. <https://doi.org/10.6001/fil-soc.2023.34.1.12>

Mitterer, D. M., & Mitterer, H. E. (2023). The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1), 29–41. <https://doi.org/10.21818/001c.73642>

Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396–1427. <https://doi.org/10.1086/210434>

Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022). Testing the Determining Factors of Knowledge Sharing Behavior. *SAGE Open*, 12(1), 1–17, 215824402210780. <https://doi.org/10.1177/21582440221078012>

Natu, S., & Aparicio, M. (2022). Analyzing knowledge sharing behaviors in virtual teams: Practical evidence from digitalized workplaces. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100248>

Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles

of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351–364. <https://doi.org/10.1080/14697010601054008>

Ng, K. Y. N. (2020). The moderating role of trust and the theory of reasoned action. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1221–1240. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0071>

Noerchoidah, N., Mochklas, M., Indriyani, R., & Arianto, A. (2022). The Mediating Effect of Knowledge Sharing on Interpersonal Trust and Job Satisfaction of Creative Industry in East Jawa. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 16(1), 87–98. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2022.v16.i01.p07>

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111. <https://doi.org/10.1108/13673270410529145>

ONG.PT (n.d.). *ONG's Portugesas*. <https://ong.pt/dir/>

O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1985). The impact of normative social influence and cohesiveness on task perceptions and attitudes: A social information processing approach. *Journal of Occupational Psychology*, 58(3), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00195.x>

Park, S. Q., Kahnt, T., Dogan, A., Strang, S., Fehr, E., & Tobler, P. N. (2017). A neural link between generosity and happiness. *Nature Communications*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.1038/ncomms15964>

Parnitvitidkun, P., Ponchaitiwat, K., Chancharat, N., & Thoumrungroje, A. (2024). Understanding IT professional innovative work behavior in the workplace: A sequential mixed-methods design. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100231>

Ramos, M. P. (2013). Métodos Quantitativos e Pesquisa em Ciências Sociais: Lógica e Utilidade do Uso da Quantificação nas Explicações dos Fenômenos Sociais. *Mediações - Revista de Ciências Sociais*, 18(1), 55–65. <https://doi.org/10.5433/2176-6665.2013v18n1p55>

Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global Virtual Team Performance: The Effect of Coordination Effectiveness, Trust, and Team Cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186–202. <https://doi.org/10.1109/TPC.2016.2583319>

Ragsdell, G., & Jepson, A. (2014). Knowledge sharing: Insights from Campaign for Real Ale (CAMRA) Festival volunteers. *International Journal of Event and Festival Management*,

5(3), 279–296. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-11-2013-0028>

- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225–1246. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112>
- Rodriguez-Montoya, C., Rosa, JP, & Rodriguez, DF (2021). Modeling prosocial organizational behavior in knowledge management. *Interciencia*, 46(5), 192-197.
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., & Hamidah, H. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38–48. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- Rooney, D. (2015). Knowledge appreciates your generosity: Exploring a meeting point between knowledge and wisdom. *Prometheus*, 33(4), 395-410. <https://doi.org/10.1080/08109028.2016.1229851>
- Rosendaal, B., & Bijlsma-Frankema, K. (2015). Knowledge sharing within teams: Enabling and constraining factors. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 235–247. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.45>
- Rovio, E., Eskola, J., Kozub, S. A., Duda, J. L., & Lintunen, T. (2009). Can High Group Cohesion Be Harmful?: A Case Study of a Junior Ice-Hockey Team. *Small Group Research*, 40(4), 421–435. <https://doi.org/10.1177/1046496409334359>
- Rupar, B., & Rupar, M. (2007). Importance of Team Work for Nonprofit Organization. *Society for Social Management Systems Internet Journal*, 3(1), 1–7.
- Russo, D., & Stol, K.-J. (2022). PLS-SEM for Software Engineering Research: An Introduction and Survey. *ACM Computing Surveys*, 54(4), 1–38. <https://doi.org/10.1145/3447580>
- Santhos, S. S., & Lawrence, L. N. (2023). Understanding the implementations and limitations in knowledge management and knowledge sharing using a systematic literature review. *Current Psychology*. 42, 32427–32442. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04115-6>
- Sarantakos, S. (2012) *Social Research*. New York: Macmillan International Higher Education.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.), New York: Pearson.
- Schmid, L., Shati, P., Hilbe, C., & Chatterjee, K. (2021). The evolution of indirect reciprocity under action and assessment generosity. *Scientific Reports*, 11(1), 1–14. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-96932-1>

- Scuotto, V., Beatrice, O., Valentina, C., Nicotra, M., Di Gioia, L., & Farina Briamonte, M. (2020). Uncovering the micro-foundations of knowledge sharing in open innovation partnerships: An intention-based perspective of technology transfer. *Technological Forecasting and Social Change*, *152*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119906>
- Selvaraj, S., & Chandran Sandaran, S. (2019). Discourses of Flood Disaster Preparedness by NGOs: Humanitarian Aid, Teamwork and Victimization. *GEMA Online® Journal of Language Studies*, *19*(4), 111–127. <https://doi.org/10.17576/gema-2019-1904-06>
- Sihombing, S. O. (2011). Understanding Knowledge Sharing Behavior: An Examination of the Extended Model of Theory of Planned Behavior. *The Winners*, *12*(1), 24–39. <https://doi.org/10.21512/tw.v12i1.681>
- Sims, B., & Corder, A. (2013). Survey Research. In J. S. Albanese (Ed.), *The Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 1–7). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118517383.wbecj504>
- Singh, K. (2007) *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: SAGE,.
- Soh, C. Q. Y., Rezaei, S., & Gu, M.-L. (2017). A structural model of the antecedents and consequences of Generation Y luxury fashion goods purchase decisions. *Young Consumers*, *18*(2), 180–204. <https://doi.org/10.1108/YC-12-2016-00654>
- Streiner, D. L. (2006). Building a Better Model: An Introduction to Structural Equation Modelling. *The Canadian Journal of Psychiatry*, *51*(5), 317–324. <https://doi.org/10.1177/070674370605100507>
- Tamjidyamcholo, A., Bin Baba, M. S., Tamjid, H., & Gholipour, R. (2013). Information security – Professional perceptions of knowledge-sharing intention under self-efficacy, trust, reciprocity, and shared-language. *Computers & Education*, *68*, 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.05.010>
- Toner, J., & Martins, J. T. (2022). Institutional isomorphism in collaborative, cross-cultural, project-based development work: An inquiry into the knowledge sharing behaviour of volunteers. *Journal of Knowledge Management*, *26*(7), 1763–1788. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0640>
- Toreini, E., Aitken, M., Coopamootoo, K., Elliott, K., Zelaya, C. G., & Van Moorsel, A. (2020). The relationship between trust in AI and trustworthy machine learning technologies. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 272–283. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372834>
- Torro, O., Pirkkalainen, H., & Li, H. (2022). Media synchronicity in organizational social exchange. *Information Technology & People*, *35*(8), 162–180.

<https://doi.org/10.1108/ITP-06-2020-0384>

- Tourangeau, Roger, and Tom W. Smith. Asking Sensitive Questions: The Impact of Data Collection Mode, Question Format, and Question Context. *The Public Opinion Quarterly*, 60(2), 275–304. <https://doi.org/10.1086/297751>
- Trongmateerut, P., & Sweeney, J. T. (2013). The Influence of Subjective Norms on Whistle-Blowing: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 437–451. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1270-1>
- Tung, H., & Chang, Y. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(1), 43–60. <https://doi.org/10.1108/20408001111148720>
- Urbonavicius, S., Degutis, M., Zimaitis, I., Kaduskeviciute, V., & Skare, V. (2021). From social networking to willingness to disclose personal data when shopping online: Modelling in the context of social exchange theory. *Journal of Business Research*, 136, 76–85. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.031>
- Van Der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>
- Van Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). The Romance of Learning from Disagreement. The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Within Teams. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 139–149. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9136-y>
- Wei, M., Hao, S., & Ren, X. (2022). Nonspatial Proximity and Project Team Resilience: The Role of Knowledge Sharing and Team Cohesion. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 1–15. <https://doi.org/10.1155/2022/8614056>
- Wendt, H., Euwema, M. C., & Van Emmerik, I. J. H. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358–370. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>
- Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Group Cohesion in High School Football Teams. *The Sport Psychologist*, 5(1), 41–54. <https://doi.org/10.1123/tsp.5.1.41>
- White, D. R., & Bell, D. (2015). Methodological Individualism and Generosity. *World Cultures eJournal*, 20(1), 1–9.



- Wojciechowska-Dzięcielak, P. M. (2020). Knowledge Sharing Facilitators and Barriers in the Context of Group Cohesion—A Literature Review. *International Journal of Information and Education Technology*, *10*(1), 31–36. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2020.10.1.1335>
- Wulandari, P. P., Sudarma, M., Prihatiningtias, Y. W., & Baridwan, Z. (2024). Internal audit quality in the stress paradigm and social exchange relationships. *Cogent Social Sciences*, *10*(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2299137>
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *15*(2), 299–312. <https://doi.org/10.1108/13673271111119709>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2024). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>
- Xiao, M. (2020). Factors Influencing eSports Viewership: An Approach Based on the Theory of Reasoned Action. *Communication & Sport*, *8*(1), 92–122. <https://doi.org/10.1177/2167479518819482>
- Yan, Z., Wang, T., Chen, Y., & Zhang, H. (2016). Knowledge sharing in online health communities: A social exchange theory perspective. *Information & Management*, *53*(5), 643–653. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.02.001>
- Yang, H.-H., & Lin, Y.-T. (2022). How Knowledge Sharing and Cohesion Become Keys to a Successful Graduation Project for Students from Design College. *SAGE Open*, *12*(3), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440221121785>
- Zbucnea, A., Ivan, L., Petropoulos, S., & Pinzaru, F. (2020). Knowledge sharing in NGOs: The importance of the human dimension. *Kybernetes*, *49*(1), 182–199. <https://doi.org/10.1108/K-04-2019-0260>
- Zbucnea, A., Petropoulos, S. & Partyka, B. (2017), Knowledge management practices in nonprofit organizations. In Bratianu (Ed.), *Proceedings of Strategica 2017. Shift. Major challenges of today's economy* (pp. 467–475). Bucharest: Tritonic.
- Zhang, P., & Fai Ng, F. (2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, *112*(9), 1326–1347. <https://doi.org/10.1108/02635571211278956>
- Zhao, Z., Chen, H.-H., & Lee, P.-Y. (2017). Effects of face and guanxi on individual knowledge-sharing intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *45*(10), 1691–1706. <https://doi.org/10.2224/sbp.6045>

Zhuge, H. (2002). A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management. *Expert Systems with Applications*, 23(1), 23–30.  
[https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00024-6](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00024-6)

## Anexos

### Anexo A: Questionário

Itens	Variável	Autores
CE1 Há uma atmosfera amigável entre as pessoas. CE2 As pessoas no meu grupo de trabalho confiam umas nas outras. CE3 As pessoas são gentis e amigáveis. CE4 As pessoas tratam-se com respeito. CE5 As pessoas trabalham bem em equipa. CE6 As pessoas cooperam umas com as outras. CE7 As pessoas têm disponibilidade para partilhar recursos. CE8 As pessoas falam quase sempre bem da equipa. CE9 As pessoas têm orgulho em pertencer ao grupo.	Coesão de Equipa	(Wendt <i>et al.</i> , 2009)
IPC1 Irei partilhar o meu conhecimento com mais membros da organização. IPC2 Irei sempre fornecer o meu conhecimento a pedido de outros membros da organização. IPC3 Tenho intenção de, no futuro, partilhar mais frequentemente o meu conhecimento com outros membros da organização. IPC4 Tento partilhar o meu conhecimento com outros membros da organização de forma eficaz. IPC5 Irei disponibilizar o meu conhecimento a qualquer pessoa na organização, se isso ajudar a organização.	Intenção de Partilha de Conhecimento	(Bock & Kim, 2002)
CPC1 Eu partilho frequentemente relatórios e documentos oficiais do meu trabalho com os membros da minha equipa. CPC2 Eu partilho sempre os meus manuais, metodologias e modelos com os membros da minha equipa. CPC3 Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu "saber fazer" com os membros da minha equipa. CPC4 Eu partilho sempre o "Quem" e o "Onde" quando os outros membros da minha equipa me perguntam.	Comportamento de partilha de Conhecimento	(Huang, 2009)
C1 Sei que os outros membros da minha organização irão sempre tentar ajudar-me se eu encontrar dificuldades. C2 Posso confiar sempre que os membros da minha organização me vão "dar a mão" se eu precisar. C3 Posso contar sempre com os membros da minha organização para tornar o meu trabalho mais fácil.	Confiança	(Chow & Chan, 2008)
G1 Quando um dos meus colegas de trabalho precisa de um favor, eu estou sempre disponível para o/a ajudar. G2 Os favores que eu faço aos meus colegas servem para ajudá-los. G3 Eu faço mais favores aos meus colegas de trabalho do que eles a mim. G4 Eu faço favores que correspondem ao que os meus colegas no trabalho querem. G5 Os meus colegas de trabalho estão satisfeitos com os favores que lhes faço. G6 Os meus colegas de trabalho fazem mais favores por mim do que eu faço por eles.	Generosidade	(Carmeli <i>et al.</i> , 2014)

## Anexo B: Caracterização da Amostra

Variável	Características	Frequência	Porcentagem (%)
Idade	18 a 24 anos	2	2,4
	25 a 34 anos	9	10,7
	35 a 44 anos	26	31,0
	45 a 54 anos	26	31,0
	55 a 64 anos	13	15,5
	65 ou mais anos	8	9,5
Gênero	Feminino	56	66,7
	Masculino	26	31,0
	Não binário	1	1,2
	Outro	1	1,2
Há quantos anos pratica atividades de voluntariado?	Menos de 1 ano	7	8,3
	Entre 1 e 3 anos	6	7,1
	Entre 4 e 6 anos	10	11,9
	Entre 7 e 10 anos	3	3,6
	Entre 11 e 14 anos	8	9,5
	15 ou mais anos	50	59,5
Acumula algum tipo de atividade profissional para além das funções que realiza na sua atual ONG/IPSS?	Sim	51	60,7
	Não	33	39,3
Se sim, qual a sua situação profissional atual?	Estudante	1	1,2
	Trabalhador-estudante	1	1,2
	Trabalhador por conta de outrem	49	58,3
	Trabalhador independente	8	9,5
	Reformado	4	4,8
	Outro estatuto profissional (Qual?)	7	8,3
Se sim, qual o setor de atividade onde desempenha funções?	Primário (agricultura, caça, pecuária, extração mineira, apicultura, etc.)	4	4,8
	Secundário (indústria transformadora, produção e distribuição de eletricidade, gás e água e construção, etc.)	1	1,2
	Terciário (saúde, educação, banca, seguros, transportes, tecnologia, turismo, retalho, etc.)	63	75,0
Assume funções de liderança na ONG/IPSS onde desempenha funções?	Sim	68	81,0
	Não	16	19,0
Tempo de colaboração com a ONG/IPSS onde desempenha funções	Menos de 1 ano	2	2,4
	Entre 1 e 3 anos	9	10,7
	Entre 4 e 6 anos	10	11,9
	Entre 7 e 10 anos	8	9,5
	Entre 11 e 14 anos	14	16,7
	15 ou mais anos	41	48,8
Quanto tempo despende, por semana, na realização de atividades com a ONG/IPSS onde desempenha funções?	Até 10 horas semanais	11	13,1
	Entre 11 e 20 horas semanais	8	9,5
	Entre 21 e 30 horas semanais	10	11,9
	Entre 31 e 40 horas semanais	29	34,5
	Mais de 40 horas por semana	26	31,0

Tipologia	Organização não governamental (ONG)	55	65,5
	Organização não governamental para o desenvolvimento (ONGD)	10	11,9
	Organizações não Governamentais das Pessoas com Deficiência (ONGPD)	5	6,0
	Instituições particulares de solidariedade social (IPSS)	14	16,7
Financiamento (selecionar mais que uma, se aplicável)	Governos	56	45,9
	Empresas Privadas	29	23,8
	Outras ONGs	8	6,6
	Voluntário	29	23,8
Tipo de Entidade	Associação	67	79,8
	Fundação	4	4,8
	Cooperativa	6	7,1
	Misericórdia	4	4,8
	Outra	3	3,6
Area Geográfica (NUTS III)	Norte	16	19,0
	Centro	5	6,0
	Oeste e Vale do Tejo	4	4,8
	Grande Lisboa	38	45,2
	Península de Setúbal	5	6,0
	Alentejo	7	8,3
	Algarve	8	9,5
	Madeira	0	0,0
	Açores	1	1,2
Área de atuação (se ONG)	ONG de base comunitária	15	17,9
	ONG a nível municipal	14	16,7
	ONG nacional	34	40,5
	ONG internacional	6	7,1
	Outra situação, ou não aplicável	15	17,9
Área de atuação (se ONGD)	Apoio a associação congénere nacional	29	34,5
	Apoio a associações de base em países em vias de desenvolvimento	12	14,3
	Outra situação, ou não aplicável	43	51,2
Tipo de trabalho desenvolvido (Classificação CIISFL)	Arte e Cultura	6	7,1
	Clubes de outras atividades de recreação e lazer	2	2,4
	Educação e investigação	7	8,3
	Saúde	9	10,7
	Apoio social (serviços sociais)	17	20,2
	Apoio social (emergência e socorro)	2	2,4
	Apoio social (manutenção e apoio ao rendimento)	3	3,6
	Ambiente	3	3,6
	Desenvolvimento económico, social, comunitário, habitação, emprego e formação	9	10,7
	Defesa de causa, leis e organizações de ação política	5	6,0
	Intermediários filantrópicos e promotores do voluntariado	0	0,0
	Internacional	3	3,6
	Outro	18	21,4

## Anexo C: $R^2$

Variáveis	$R^2$
Coesão de Equipa	74.7%
Generosidade	34.5%
Intenção de Partilha de Conhecimento	62.6%
Comportamento de Partilha de Conhecimento	66.7%