



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

GESTÃO RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROMOTOR

DA PARTILHA DE CONHECIMENTO

IDALDINA PATRÍCIA DE ALMEIDA REIS

OUTUBRO - 2017

**MESTRADO**

**GESTÃO RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROMOTOR DA PARTILHA DE CONHECIMENTO**

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES**

**ORIENTADA: IDALDINA PATRÍCIA DE ALMEIDA REIS**

**OUTUBRO – 2017**

## **Resumo**

O conhecimento é um fator de poder, e as organizações que conseguem gerir tal poder através da potencialização dos colaboradores e práticas de partilha de conhecimento, são dotadas de vantagens competitivas. O presente estudo tem como objetivo estudar a forma pela qual a avaliação de desempenho é promotor/facilitadora da partilha de conhecimento. O mesmo será feito com base na análise da percepção dos colaboradores acerca da justiça e equidade do processo avaliativo, aprendizagem organizacional, e a percepção de Justiça Interacional. A amostra foi composta por 55 respondentes, parte de duas consultoras (*IT* e Recursos Humanos).

Os resultados mostraram que tendo em conta à análise de regressão linear simples, as variáveis percepção de justiça no processo avaliativo e aprendizagem organizacional têm uma influência positiva na partilha de conhecimento, quanto a variável percepção de justiça interacional não demonstrou o mesmo. Mas a análise de regressão linear múltipla demonstra que todas as variáveis não impactam positivamente a partilha de conhecimento, podendo concluir-se, que neste estudo o impacto positivo da avaliação de desempenho na partilha de conhecimento é confirmado tendo em conta a regressão linear simples, com base na múltipla não se confirma e as hipóteses tornam-se nulas.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho, Partilha de Conhecimento, Percepção de Justiça no Processo Avaliativo, Percepção de Justiça Interacional, Aprendizagem Organizacional.

## **Abstract**

Knowledge is a power factor, and organizations that can manage such power through empowerment of employees and knowledge-sharing practices are endowed with competitive advantages. The present study aims to study the way performance appraisal is a promoter / facilitator of knowledge sharing. The same, will be done based on the analysis of the employees' perception about the fairness and equity of the appraisal process, organizational learning, and the perception of interactional justice. The sample consisted of 55 respondents part of two consulting firms (IT and Human Resources).

The results showed that considering simple linear regression analysis the variables perceived justice in the appraisal process and organizational learning have a positive influence on knowledge sharing, as the variable perception of interactional justice has not demonstrated the same. But multiple linear regression analysis demonstrates that all variables do not positively impact knowledge sharing, and it can be concluded that in this study the positive impact of performance appraisal on knowledge sharing is confirmed by considering simple linear regression, based on the multiple is not confirmed and the hypotheses become null.

**Keywords:** Performance Appraisal, Knowledge Sharing, Perceived Justice in the Appraisal Process, Perception of Interactional Justice and Organizational Learning.

## **Agradecimentos**

Este é o final de um percurso desafiador para mim, e muitas pessoas fizeram parte do mesmo de forma produtiva, acolhedora, motivadora, conselheira e construtiva. Não poderia deixar de agradecer o apoio deles.

Quero agradecer primeiro a Deus, por ser sempre o meu refúgio e amparo nesta longa jornada. Agradeço imenso ao meu orientador Professor Dr. Paulo Lopes Henriques, por me ter incentivado, orientando-me no caminho certo, pela força e auxílio. Muito obrigada.

Agradeço imenso ao Dr. Paulo Gonçalves, Dr. Carlos Maio, Dra. Sandra Ferrão e Dra. Mara Caeiro pelo apoio dado na investigação, mostraram-me que no fim do túnel haverá sempre uma centelha de luz.

Quero agradecer a minha família e amigos, tudo foi possível graças a vocês também. Agradeço ao meu pai “José Eduardo dos Reis”, por ter acreditado e apostado em mim, muito obrigada “papito”, e ao meu companheiro “Willie”, pelo auxílio e motivação. Agradeço também as minhas mães “Perpétua de Almeida”, “Adelaide dos Santos” e “Luísa Sátiro Pascoal” pela força dedicada a mim e as orações. Agradeço aos meus irmãos, em especial “Paulo dos Reis, Acácio dos Santos Reis, Carlos dos Reis e José dos Santos Reis”.

Por fim, agradeço aqueles que me acompanharam durante todo esse percurso, aos meus ilustres professores pelo aprendizado, ao Dr. Pereira que foi muito paciente comigo, ao Prof. Dr. Rui Brito pelas aulas de Estatística e a Prof. Dra. Carla Curado por despertar o meu interesse pela Gestão de Conhecimento. Aos meus caros colegas, que me apoiaram e auxiliaram nas dúvidas, em especial o Edivaldo João.

Muito Obrigada a todos vocês, que Deus vos abençoe abundantemente.

## Índice

1.Introdução .....	1
2.Revisão da Literatura .....	3
2.1.Avaliação de Desempenho .....	3
2.1.1.Avaliação de Desempenho vs Gestão do Desempenho .....	3
2.1.2.O Processo e os Métodos da Avaliação de Desempenho.....	4
2.1.3.Os Intervenientes na Avaliação de Desempenho .....	5
2.1.4.O papel do Feedback .....	5
2.2.Partilha de conhecimento – Conceito.....	6
2.2.1.Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito .....	7
2.2.2.O processo de Partilha de Conhecimento.....	8
2.2.3.Técnicas/Ferramentas da Partilha de Conhecimento .....	9
2.2.4.Barreiras à Partilha de Conhecimento.....	10
2.3.Relação entre Avaliação de Desempenho e a Partilha de Conhecimento ...	11
2.3.1.A relação entre Perceção de Justiça Interacional, Avaliação de Desempenho e a Partilha de Conhecimento .....	12
2.3.2.A relação entre Aprendizagem Organizacional, Avaliação de Desempenho e a Partilha de Conhecimento .....	15
3.Procedimentos Metodológicos .....	17
3.1.Recolha de Dados.....	17
3.2.Amostra .....	17
3.3.Variáveis do Estudo .....	17
4.Análise de Resultados .....	18
4.1.Caraterização da Amostra .....	18
4.2.Consistência Interna .....	19
4.3.Partilha de Conhecimento .....	19
4.4.Perceção de Justiça Interacional.....	20

4.5.Percepção de Justiça no Processo de Avaliação de Desempenho.....	22
4.6.Aprendizagem Organizacional.....	23
5.Discussão dos Resultados .....	26
6.Conclusão.....	28
7.Limitações e Propostas Futuras.....	28
8.Referências Bibliográficas .....	30
Anexos .....	37

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica (N = 55).....	19
Tabela 2 – Consistência Interna .....	19
Tabela 3 – Estatística Descritiva .....	19
Tabela 4 – Partilha do Conhecimento (Médias).....	20
Tabela 5 – Partilha de Conhecimento (Resultado por Empresa) .....	20
Tabela 6 – Percepção de Justiça Interacional (Médias) .....	21
Tabela 7 – Percepção de Justiça Interacional (Resultado por Empresa).....	21
Tabela 8 – Regressão Linear Simples Percepção de Justiça Interacional .....	22
Tabela 9 – Percepção de Justiça no Processo de AVD (Médias).....	22
Tabela 10 – Percepção de Justiça no Processo de AVD (Resultado por Empresa) .....	23
Tabela 11 – Regressão Linear Simples Percepção de Justiça no processo de AVD.....	23
Tabela 12 – Aprendizagem Organizacional (Médias) .....	24
Tabela 13 – Aprendizagem Organizacional (Resultado por Empresa).....	24
Tabela 14 – Regressão Linear Simples Aprendizagem Organizacional .....	25
Tabela 15 – Regressão Linear Múltipla da Percepção de Justiça Interacional, Percepção de Justiça no Processo de AVD e a Aprendizagem Organizacional.....	25

## Lista de Siglas

AVD – Avaliação de Desempenho

GC – Gestão de Conhecimento

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PC – Partilha de Conhecimento

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PME'S – Pequenas e Médias Empresas

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*



## 1. Introdução

Na nova era da economia baseada no conhecimento, a Gestão do Conhecimento (GC) tem capturado atenção de muitos pesquisadores. Além do que, o comportamento de Partilhar Conhecimento (PC) tem sido considerado um dos principais processos da GC (Kim & Ko, 2015), associar este processo a algumas Práticas de Gestão Recursos Humanos (PGRH), tem sido uma realidade levada a cabo por muitos investigadores (Jimenez & Valle, 2013; Kim & Ko, 2015; Theriou & Chatzoglou, 2014). Uma destas práticas tem sido a Avaliação de Desempenho (AVD), que tendo em conta alguns estudos, apresenta um impacto positivo na PC (Jimenez & Valle, 2013).

Este estudo é pertinente, devido a importância que o conhecimento tem na vida quotidiana de uma organização. Como refere Serra (2001, p.28) “Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva”, e as organizações devem fazer esforços para que o mesmo flua no seu seio e, que não haja fatores que impeçam a criação, aquisição, transferência, partilha e utilização do conhecimento.

Nas organizações que investem no conhecimento intensivo, as PGRH são um dos principais antecedentes da criatividade e do conhecimento, através da PC (Iqbal, Toulson & Tweed, 2015, p. 1072), acrescentando Gonzalez, *et al.* (2005, *cit in* Iqbal, Toulson & Tweed, 2015), que há falta de pesquisas sobre a robustez da relação entre as PGRH e a PC, e as organizações precisam prestar atenção às PGRH que facilitam a PC.

Tendo em conta o supracitado, este trabalho procura investigar a forma pela qual a Prática de Gestão de Recursos Humanos “Avaliação de Desempenho” influencia a PC nas organizações. Isto, com base nas perceções dos colaboradores quanto a perceção de justiça e equidade do processo avaliativo, a perceção de justiça interacional, e a aprendizagem organizacional. Desta forma surge o problema de investigação: 1. De que forma a avaliação de desempenho é promotor da partilha de conhecimento?

Para a construção do corpo teórico, fez-se recolha de dados em livros; bases de dados científicas, nomeadamente a *B-On* e a *Proquest*, para pesquisa de artigos científicos; e em relatórios científicos da pagina *Knowman*. Para o conteúdo empírico, fez-se um estudo descritivo de carácter quantitativo confirmatório, baseado no teste de hipóteses, com recurso aos inquéritos por questionário.

O trabalho está estruturado em sete partes, na primeira parte a introdução; na segunda a revisão da literatura, onde poder-se-á encontrar os três principais conteúdos do

estudo, sendo: avaliação de desempenho, a partilha de conhecimento e a relação avaliação de desempenho e partilha de conhecimento; na terceira parte a metodologia de investigação; na quarta parte apresentação de resultados; na quinta discussão dos resultados; na sexta parte as conclusões; e na sétima parte as limitações e propostas futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Avaliação de Desempenho**

A medida que a industrialização prosseguiu e as organizações burocráticas proliferaram, o sistema de avaliação começou a evoluir de forma semelhante (Kondrasuck, 2012). Este facto, impulsionou para que nos últimos trinta anos académicos e profissionais analisassem vigorosamente e criticamente o uso e a eficácia das avaliações de desempenho dentro do contexto organizacional (Kondrasuck, 2012).

A AVD é uma prática útil para a realização das metas de todas organizações (Kondrasuck, 2012). Sendo o aumento do desempenho dos colaboradores um objetivo essencial para a manutenção do sucesso dos negócios destas (Rusu, Avasilcaia & Hutua, 2016).

#### **2.1.1. Avaliação de Desempenho vs Gestão do Desempenho**

Avaliar o desempenho dos colaboradores é uma atividade chave na gestão de recursos humanos (Mckenna, Richardson & Brandl, 2011), e os sistemas de avaliação de desempenho tornaram-se instrumentos enraizados no seio de muitas organizações (Bach, 2009, Cit in., Kozica & Brandl, 2015), mas, a AVD é parte da gestão de desempenho, porém são distintas; e para melhor compreensão as distinguiremos. Em termos de definição, Manoharan, Muralidharan & Deshmukh (2012) definem a AVD como sendo o processo que determina como o colaborador exerce o seu trabalho, recebendo de seguida o *feedback* sobre o mesmo, o que permite fornecer inputs para as necessidades de formação e desenvolvimento. Reforça este pensamento Kim & Holzer (2016) ao afirmar que a AVD é uma ferramenta importante para gestão e mensuração do desempenho do trabalho do colaborador, que possibilita explicar decisões relacionadas com a promoção, demissão ou retenção, ajuda no desenvolvimento da capacidade dos colaboradores, fornecendo *feedback* ou formação. Quanto a gestão de desempenho é definida como sendo, uma abordagem estratégica e integrada para garantir o sucesso duradouro das organizações, melhorando o desempenho dos colaboradores que nela integram, através de equipas de desenvolvimento e participantes individuais (Delia, 2015, p.146).

A AVD e a gestão de desempenho também se distinguem na definição dos seus objetivos. Os objetivos da AVD segundo Apak, Gümüşb, Önerc & Gümüş (2016) são administrativos e de desenvolvimento. Çelik (2014) explica que os objetivos administrativos estão relacionados aos aumentos salariais, promoções, rescisões e outras decisões de carácter administrativo; quanto aos objetivos de desenvolvimento incluem aspetos como o *feedback*, monitorização e orientação para melhorias de desempenho em trabalhos

futuros. Quanto a gestão de desempenho, o seu objetivo é de alcançar os melhores resultados da organização, de grupos, de equipas e dos indivíduos através do entendimento e da gestão do desempenho dentro de um quadro acordado (Apak, *et. al*, 2016). Tratando-se de um processo que procura estabelecer e compreender as metas que se pretende alcançar, bem como o uso de uma abordagem de gestão e desenvolvimento dos colaboradores de forma a aumentar a concretização dos objetivos a curto e a longo prazo (Brauns, 2013). Não obstante, estes objetivos partem de um processo, e para melhor compreensão da AVD, demonstraremos no ponto que se segue como ela é feita.

### **2.1.2. O Processo e os Métodos da Avaliação de Desempenho**

No processo da AVD, os gestores avaliam o comportamento e o desempenho dos colaboradores através da medição e comparação com critérios predeterminados (Javdmehr & Ebrahimpour, 2015). A literatura apresenta dois critérios, o critério qualitativo (mensura componentes comportamentais) e o critério quantitativo (mensura os resultados (Maley, 2014)).

Para explicar o funcionamento eficaz do processo de AVD, recorreu-se ao artigo do autor Dacri (2015), no qual sugere que, primeiro deve-se traçar “como fazer”, “o que deve ser feito”, e “o que será avaliado”, passos que normalmente são planeados no momento da contratação. Uma boa avaliação, como refere o autor, “ocorre quando as pessoas comunicam entre si, e não quando usam formulários no qual podem ser arquivados e esquecidos numa gaveta” (p. 9). No processo de autoavaliação, o avaliado deve criticamente avaliar o seu desempenho e o da organização, devendo ainda o mesmo comunicar o que executou e realizou durante o período pré-estabelecido. Na entrevista, são definidas novas metas, sendo considerada esta fase como “o coração do processo de AVD” (p.9), nesta fase são atribuídas novas responsabilidades e prazos para sua conclusão, mencionando o autor, que a avaliação não deve manter o olhar no passado, mas ter um olhar para o futuro, pois o mercado está em constantes transformações (*i.e.*, as tendências emergentes, mudanças legislativas e regulamentares), devendo-se planejar a formação e desenvolvimento do avaliado para saber responder as mudanças. Por último, acrescenta, que boas entrevistas têm por base mais conversas e menos ênfase em formulários, clara compreensão dos devidos papéis e responsabilidades, metas e expectativas bem definidas, métricas e prazos, um respeito genuíno e confiança.

Quanto aos métodos para avaliar o desempenho dos colaboradores são inúmeros (Kondrasuck, 2012) e os autores Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes (2012) apresentam uma estrutura que interliga cada método ao seu foco e abordagem,

assim sendo: **a)** Abordagem relativa – foco comportamental: ordenação simples, ordenação emparelhada e distribuição forçada; **b)** Abordagem relativa – foco nos resultados: ordenação, ordenação emparelhada, distribuição forçada; **c)** Abordagem absoluta – foco comportamental: ensaio narrativo, escala gráfica ou de atributos, *checklist* comportamental, incidentes críticos, escala de avaliação ancoradas em comportamentos e os *assessment centres*; **d)** Abordagem absoluta – foco nos resultados: gestão por objetivos e o *balanced scorecard*. De acordo com os autores, estas abordagens ajudam a esclarecer os métodos que se adequam a uma determinada organização, permitindo observar a existência de comparação entre as avaliações. Mas, isso não ocorre de forma abstrata, envolvendo alguns intervenientes no processo e a própria organização.

### **2.1.3. Os Intervenientes na Avaliação de Desempenho**

A AVD é a chave que interliga as competências e comportamentos dos colaboradores às estratégias e objetivos da organização (Dusterhoff, Cunningham & MacGregor, 2014), e os supervisores usam-na para gerir os colaboradores de forma a estimulá-los a trabalhar efetivamente na organização (Park, 2014).

Segundo Kondrasuck (2012), existem três tipos de participantes na AVD, sendo: (1) avaliadores; (2) avaliados e (3) outros usuários. De forma clara, podemos dizer que o processo ocorre com a participação de: chefia direta, técnico de departamento de recursos humanos, colegas/pares, subordinados, autoavaliação, clientes, podendo recorrer-se também ao método de avaliação 360° (Cunha, *et al.*, 2012). Após este processo, os seus intervenientes diretos recebem o *feedback* sobre a sua avaliação ou tarefa executada (Andiola, 2014), questão que será esclarecido no próximo ponto.

### **2.1.4. O papel do *Feedback***

A literatura demonstra que o *feedback* contém resultados benéficos, pois aprimora a aprendizagem, o desempenho e os aspetos motivacionais (Dahling, O'Malley & Chau, 2015) sendo de igual modo, benéfico para correção de erros (Sitzman, Rhodes & Kornell, 2016), podendo o mesmo ser definido, como um processo interativo enraizado no ambiente organizacional (Andiola, 2014). Segundo Andiola (2014), o *feedback* segue-se após a execução de uma tarefa por um colaborador, com base no seu conhecimento, motivação e esforço. Tendo em conta o argumentado, Freedberg, Glass, Filoteo, Hazeltine & Maddox (2017; Young & Steelman, 2013) explicam que a aprendizagem depende do *feedback*, pois, este processo está relacionado com a partilha de informações sobre as expectativas de desempenho, as perceções de níveis de desempenho, as metas de trabalho e as formas preferenciais de realizar o trabalho, conseqüentemente, o uso do *feedback* resulta

na mudança (ou não) do nível de conhecimento, do desempenho e esforço motivacional do colaborador (Andiola, 2014).

Segundo Fredberg, *et al.*, (2017), o *feedback* pode ser transmitido de duas formas, o *feedback* positivo (quando uma tarefa é executada de forma correta) e o *feedback* negativo (quando a tarefa é executada incorretamente). Segundo os autores, estas duas informações influenciam imenso o comportamento dos colaboradores e a sua aprendizagem. Reforça tal pensamento Young & Steelman (2013) ao argumentar que o *feedback* é uma boa tática para organização influenciar o comportamento do colaborador, a partir do esclarecimento das funções do recém-chegado à orientação do mesmo por um membro experiente da organização.

De acordo com Andiola (2014), o *feedback* contém dois fatores, o fator individual (cujo *feedback* é informal, feito por meio de inquéritos e monitorização); e o fator organizacional (neste o *feedback* ocorre de forma informal e formal. Sendo formal através da revisão da folha de trabalho, revisão do contrato e a revisão anual; e informal quando inclui o *coaching* e o *mentoring*).

## **2.2. Partilha de conhecimento – Conceito**

A PC tem sido a preocupação central na prática e na pesquisa em gestão do conhecimento (Song & Teng, 2008), com extrema importância para as empresas e os negócios (Razak, Pangil, Md Zin, Yunus & Asnawi, 2016) e, por esta razão, muitos investigadores têm-se mostrado interessados na sua dimensão organizacional (Song & Teng, 2008).

A PC tem sido utilizada de forma estratégica para o alcance de vantagem competitiva, o que possibilita competir com outras empresas, diminuir o turnover através da retenção dos colaboradores, o aumento da produtividade e o desenvolvimento dos colaboradores através da inovação e da criatividade (Razak, *et al.*, 2016; Akturan & Çekmeçelioglu, 2016). Este facto demonstra a sua vitalidade para inovação, aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de novas competências e capacidades (Mueller, 2014), pois sem uma PC eficaz toda essa cadeia de valor se dissipa (Song & Teng, 2008).

A PC é definida como sendo uma prática de intercâmbio e disseminação de ideias, experiências e conhecimento com outros (Razak, *et al.*, 2016; Rusly, Sun & Corner, 2014; Yu, Lu & Liu, 2010), ela também assegura que o conhecimento esteja conservado e retido na organização (Razak, *et al.*, 2016). Yu, Lu e Liu (2010) argumentam que a partilha está no cerne dos processos de melhoria contínua, sendo ela essencial para transformar as melhorias de um indivíduo em aprendizagem real, acrescentando Razak, *et al.*, (2016) que o

princípio fundamental da partilha é o processo de obter conhecimento dos outros, através da troca de informação.

Assim, a PC designa que um indivíduo, grupo e a organização partilham conhecimento com outros membros sob a forma de atividades diversas (Navimpour & Charband, 2016), este comportamento envolve os dois tipos de conhecimento, o “explícito” que pode ser estruturado e armazenado em documentos, e o “tácito” que é obtido por meio da partilha de conhecimento entre os indivíduos, sendo este último representante do fluxo de conhecimento organizacional (Oliveira, Curado, Maçada & Nodari, 2015). O maior desafio na construção de uma gestão de conhecimento bem-sucedida está na disposição dos colaboradores para partilhar conhecimento com os seus colegas/pares (Chung, Seaton, Cooke & Ding, 2016) e essa predisposição para partilhar depende da rede de interação (Navimpour & Charband, 2016). Uma vez que ela começa pelo ato de pedir/solicitar e culmina no ato de satisfazer, ou seja, concordar em fornecer o que que é solicitado (Song & Teng, 2008; Saifi, 2014). No ponto que se segue, explicamos a função dos dois tipos de conhecimento de forma clara.

### **2.2.1. Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito**

O conhecimento é fruto da interação humana, criado pelas pessoas em suas interações e com o meio ambiente (Takeuchi, 2013). Nas organizações existem dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito (Mueller, 2014).

O conhecimento explícito é aquele que dá mais segurança pela sua facilidade de codificação, mensuração e generalização, pois este é um conhecimento objetivo e racional que pode ser expresso em palavras, números, dados, som, imagem, fórmula ou manual (Takeuchi, 2013). Zawila-Niedzwieckil (2015) argumenta que este é um tipo de conhecimento aberto. Com base no exposto, pode-se dizer que este tipo de conhecimento está presente na organização e é independente da permanência do colaborador. Torrington, Hall & Taylor (2008, p. 286) sugerem que “a organização precisa tornar todas as suas atividades de gestão de conhecimento explícitas, para justificar o investimento realizado e demonstrar o compromisso da organização com o conhecimento”. Quanto ao conhecimento tácito, é aquele que está enraizado nas ações dos indivíduos e é proveniente de suas experiências (Takeuchi, 2013), ele não é visível ou documentado na organização, o que o torna difícil de comunicar ou partilhar com outros, sendo até mesmo considerado subjetivo (Nonaka & Takeuchi, 1995). Zawila-Niedzwieckil (2015) argumenta que apesar de enraizado em um ser, este tipo de conhecimento é específico para determinadas circunstâncias e organizações. Não obstante, a partilha não pode ser analisada apenas sob a forma

de uma mera transferência de conhecimento de uma pessoa para outra, mas como um processo de partilha e criação de conhecimento (Hooff & Huysman, 2009). Este processo não deve ser estimulado pela imposição de estruturas e ferramentas, mas pela interação social e práticas da mesma (Hooff & Huysman, 2009).

### **2.2.2. O processo de Partilha de Conhecimento**

O conhecimento pressupõe que haja uma parte que possua o mesmo, e esta deve partilhar com outros (Ma, Huang, Wu, Dong, & Qi, 2014). Segundo os mesmos autores, neste processo a organização atua como um mercado do conhecimento, em que compradores (os que buscam obter conhecimento), vendedores (os detentores do conhecimento) e os intermediários (pessoas que fazem conexão entre compradores e vendedores) interagem para promoção da partilha de conhecimento entre os membros da organização. Nonaka & Takeuchi (1995), corroboram com tal pensamento ao afirmar que a partilha é um processo de criação de novos conhecimentos através da interação e diálogo entre o conhecimento tácito e o explícito. Segundo estes autores o processo será: (1) Socialização: conhecimento tácito ↔ tácito, consubstancia-se na partilha de experiências, criação de conhecimento tácito através da partilha de modelos mentais e competências técnicas, como por exemplo, a formação no local do trabalho e o *brainstorming*; (2) Externalização: conhecimento tácito ↔ explícito, neste processo o conhecimento tácito é formalizado tornando-se explícito, sob a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos; (3) Combinação: conhecimento explícito ↔ explícito, este processo envolve a combinação de diferentes formas de conhecimento explícito, desde documentos, reuniões, conversas telefónicas ou redes de comunicação informática. Os autores apresentam como exemplo o MBA (Master of Business Administration); (4) Internalização: conhecimento explícito ↔ tácito, a partir deste processo os indivíduos tornam-se ativos valiosos, pois têm internalizado dentro de si o conhecimento tácito, as experiências provenientes da socialização, externalização e da combinação.

O conhecimento é criado por indivíduos e a partilha é realizada através de diálogos do conhecimento na organização, logo o conhecimento existente torna-se novo conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995). Assim, pode-se dizer que o processo de partilhar é a conexão e comunicação entre os membros (Ma, *et al.*, 2014).

Torrington, Hall & Taylor (2008) apresentam cinco intervenientes no processo de gestão de conhecimento que, por conseguinte, são também facilitadores da partilha de conhecimento na organização. Assim, teremos: o arquiteto do conhecimento, os facilitadores do conhecimento, os informantes do conhecimento, *line manager* e o especialista



de recursos humanos (este último é que dá o suporte para ligação das atividades de gestão do conhecimento as de recursos humanos).

### **2.2.3. Técnicas/Ferramentas da Partilha de Conhecimento**

O incentivo a partilha de conhecimento no local de trabalho tem recebido muita atenção entre os pesquisadores, pois procuram analisar as maneiras de motivar os colaboradores a adotarem tal prática (Razak, *et al.*, 2014). A organização deve estudar as infraestruturas organizacionais e técnicas que devem ser proporcionadas aos colaboradores para partilharem conhecimento (Hoof & Huysman, 2009), e de igual modo entender as influências e mecanismos que impulsionam cada indivíduo a partilhar (Razak, *et al.*, 2014; Wang & Noe, 2010). Recomenda-se que as empresas usem a tecnologia para desenvolver a PC, o que conseqüentemente aumenta a tendência dos colaboradores para inovação e melhorias de desempenho (Razak, *et al.*, 2014), mas o investimento em tecnologias nem sempre garante o sucesso da gestão do conhecimento, o principal objetivo deve ser a predisposição e compromisso dos colaboradores em participar de tais iniciativas (Lin, 2011). Torrington, Hall e Taylor (2008, p. 285), apresentam como fatores que encorajam a gestão do conhecimento, a confiança, o acolhimento e/ou capacidade receptiva da organização, a cultura organizacional baseada no conhecimento, as regras e responsabilidades para gestão do conhecimento, o suporte do sistema de gestão de desempenho (através da definição de metas para PC e de recompensas tanto para equipas, quanto para organização), e com base em práticas informais existentes.

As técnicas/ferramentas que facilitam a partilha de conhecimento identificadas na literatura são: a comunidade de prática (Wang & Noe, 2009; Boer, Berends & Baalen, 2011), o *Ba*<sup>1</sup> (Nonaka & Konno, 1998), o mentoring, rotação no trabalho, formação e desenvolvimento dos colaboradores, workshops, encontros (Nemwel, 2013), face-to-face, via tecnologia (como por exemplo: e-mails, mensagens de texto, videoconferência, weblogs (Yu, Lu & Liu, 2010). De acordo com Pervaiz, Imran, Arshad, Haq, Mah-Mobeen & Khan (2016; Jimenez & Valle, 2013), usar as compensações como técnicas de PC, também constitui uma fonte motivacional para os colaboradores partilharem o seu conhecimento com a organização e os colegas, pois os incentivos encorajam a troca de experiência e aprendizagem nos colaboradores.

Segundo os estudos feitos pela página portuguesa Knowman (2017) em 170 organizações portuguesas, as ferramentas mais usadas são: reuniões e atividades de projetos

---

<sup>1</sup> Segundo os autores, é um espaço para partilha de conhecimento para relações emergentes, podendo ser este um espaço físico, virtual ou mental. O *Ba* é o sustento da espiral do conhecimento, onde a socialização, externalização, combinação e internalização se processa.

concluídos (85%), reuniões para partilha de conhecimento (80%), Internet e portal corporativo (76%), chats e mensagens instantâneas (65%) e outras que variam entre os 57% ou menos, como: redes de partilha e aprendizagem com organizações externas, comunidades de prática/redes de aprendizagem interna, plataformas de colaboração online, base de dados e boas práticas, gestão de inovação. Wang & Noe (2010), sublinham que quando um grupo formal e/ou informal é formado, os seus intervenientes trazem consigo conhecimentos, capacidades e as suas ligações sociais. Todavia, além de existir estas ferramentas que facilitam a PC, existem também práticas na organização que a bloqueiam, como será abordado no ponto que se segue.

#### **2.2.4. Barreiras à Partilha de Conhecimento**

Segundo Hong, Suh & Koo (2011), a PC é um fator crítico para o sucesso organizacional, e é o processo mais importante de todas as estratégias de gestão de conhecimento. As iniciativas isoladas para promover a partilha e a colaboração em equipa sem ter em atenção as limitações da PC, podem impedir o desenvolvimento de uma cultura de gestão de conhecimento (Hong, Suh & Koo, 2011). Aconselha-se, a ter em atenção as barreiras à PC, desenvolvendo “*insights*” sobre o que dificulta a partilha, não olhando apenas aos benefícios provenientes da mesma, mas dar a devida atenção aos custos que lhes são associados (Navimpour & Charband, 2016).

A literatura apresenta dois tipos principais de barreiras à partilha de conhecimento: Individual e Organizacional (Hong, Suh & Koo, 2011). As barreiras individuais e ou sociais, frequentemente impendem a partilha efetiva do conhecimento, no entanto é necessário identificar e eliminar e/ou minimizar o maior número possível das mesmas (Hong, Suh & Koo, 2011). Consideram-se barreiras individuais as seguintes: a motivação, a falta de confiança (Wang & Noe, 2010; Gider, Ocaik & Top, 2015; Navimpour & Charband, 2016), insegurança, originalidade (Razak, *et al.*, 2016), o tempo, os interesses pessoais, a carga horária (Navimpour & Charband, 2016); a resistência interna (Hong, Suh & Top, 2011), a resistência as ideias e aprendizagem em outros contextos (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Estudos demonstram que o conhecimento explícito facilita a partilha e o tácito constitui uma barreira ao mesmo (Navimpour & Charband, 2016; Nonaka & Takeuchi, 1995). Quanto às barreiras organizacionais podem ser: a linguagem, a prevenção de conflitos, a burocracia (Distercer, 2001, *Cit in.*, Hong, Suh & Koo, 2011), a distância, a cultura organizacional (Hong, Suh & Koo, 2011); o risco de admitir o fracasso, o fraco incentivo a mudança, as competições internas e as práticas de recompensas individuais (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Neste nível, as organizações devem prestar atenção ao alto nível burocrático, pois geralmente usam procedimentos e abordagens que têm um

efeito negativo na partilha; quanto a separação geográfica ou distância resultam de organizações que trabalham em ambientes culturais, legislativos e linguísticos diferentes (Hong, Suh & Koo, 2011).

Transmitir conhecimento aos colegas e colocar os resultados em bases de dados, torna-se relevante para demonstrar que o mesmo é valorizado (Hong, Suh & Koo, 2011). Mas, é relevante ter em atenção que os colaboradores podem decidir partilhar ou não o seu conhecimento, por razões de reciprocidade, altruísmo, para desenvolver relações interpessoais ou por fatores motivacionais (Wang & Noe, 2011), e normalmente eles partilham conhecimento com os colegas que confiam e por dependência (Navimpour & Charband, 2016).

A partilha de conhecimento em equipas aumenta a eficiência no trabalho, a criatividade, aprendizagem organizacional, o desempenho no trabalho e a troca de conhecimento entre os membros (Navimpour & Charband, 2016), o gestor será o responsável pela promoção da cultura de partilha dentro e fora das equipas (Oliveira, *et al.*, 2015; Razak, *et al.*, 2016), pois o mesmo deve ter em atenção a questões ligadas a confiança, coesão e a liderança nas equipas (Wang & Noe, 2010).

A cultura organizacional é o principal fator que afeta o comportamento do colaborador na partilha de conhecimento (Chung, *et al.*, 2016), uma vez que inibem intrinsecamente a partilha (Hong, Suh & Koo, 2011).

### **2.3. Relação entre Avaliação de Desempenho e a Partilha de Conhecimento**

As práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos são as principais fontes pelas quais as organizações podem influenciar os comportamentos, atitudes e competências dos indivíduos (Chen & Huang, 2011). Em organizações que investem no conhecimento intensivo, as práticas de gestão de recursos humanos são um dos principais antecedentes da criatividade e do conhecimento através da partilha de conhecimento (Iqbal, Toulson & Tweed, 2015), o que torna importante escolher a prática de GRH apropriada que facilite a PC entre os colaboradores na organização (Fong, Ooi, Tan, Lee & Chong, 2011).

Segundo Jimenez & Valle (2013), a relação destas práticas e os processos de Gestão de Conhecimento, consiste na capacidade de a organização criar novos conhecimentos através das habilidades dos seus colaboradores de assimilar e/ou aprender, e a sua motivação para partilhar conhecimento com os seus colegas. Imensos estudos foram feitos

relacionando a PC com práticas de GRH, nomeadamente: Recrutamento e Seleção, Sistema de Recompensas, Formação e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho (Fong, *et al.*, 2011; Jimenez & Valle, 2016; Kim & Ko, 2014; Palvalin, Vuolle, Jaaskelainen, Laihoneu & Ionqvist, 2015; Pervaiz, *et al.*, 2016). O presente estudo, focar-se-á na avaliação de desempenho, com mais ênfase na perceção dos colaboradores e na aprendizagem, esta última como parte da avaliação de desempenho.

Em muitos estudos que relacionam a Avaliação de desempenho com a PC, demonstraram um impacto positivo desta prática na partilha de conhecimento (Fong, *et al.*, 2011; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2016; Kim & Ko, 2014), podendo ser sustentada pela pesquisa de Scarbrough & Carter (2000, *Cit in.*, Torrington, Hall & Taylor, 2008) que confirmaram em 27% o impacto da Gestão de Conhecimento na AVD. Segundo os estudos da Knowman (2017), as empresas portuguesas confirmaram que os seus incentivos para realizarem tais atividades deve-se: 17% a avaliação de desempenho individual e 5% a avaliação de desempenho coletiva. Não obstante, Kim & Ko (2014), realçam também nesta relação a “Teoria das Trocas Sociais”, que se baseia na reciprocidade, ou seja, se os colaboradores percecionam que a organização os trata de forma justa e favorável, eles sentem-se obrigados a retribuir, adotando atitudes positivas, como por exemplo partilhar conhecimento. Esta teoria apresenta duas vertentes, a da Perceção de Apoio Organizacional (diz que as atitudes e comportamento dos colaboradores estão relacionados com a obrigação proveniente do tratamento favorável ou justo que recebem da organização) e as Trocas Membros-Líder (diz que as atitudes e comportamentos dos colaboradores, estão relacionadas com a perceção da forma como os líderes os tratam e valorizam suas contribuições (Kim & Ko, 2014). Como se vê, a perceção tem um papel relevante no quotidiano das organizações, e na sua relação com os colaboradores, o que não deixa de parte certos processos parte da mesma, em especial avaliação de desempenho e a partilha de conhecimento.

### **2.3.1. A relação entre Perceção de Justiça Interacional, Avaliação de Desempenho e a Partilha de Conhecimento**

O presente estudo é sobre a perceção dos colaboradores quanto a sua avaliação de desempenho, e se analisará a influência desta na partilha de conhecimento. Para melhor compreensão deste fenómeno, terá destaque a perceção de justiça interacional, a literatura apresenta como parte desta justiça o *feedback*, a comunicação entre avaliador e avaliado e a vertente ligada ao desenvolvimento (Yu, Lu & Liu, 2010; Govender, Grobler & Joubert, 2015). A perceção é um ato ligado a psique humana, o dicionário da língua portuguesa a define como sendo a “faculdade de apreender por meio dos sentidos, intuição”.

Robbins (2010, p. 104), a define como sendo “o processo pela qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Com base no exposto, pode-se assim dizer, que a percepção parte da ideia dos indivíduos acerca do meio que os circunda.

Estudos recentes sobre os processos de gestão de desempenho enfatizam que a AVD dos colaboradores ocorre em um contexto social, e a mesma contribui para efetividade das avaliações e para as reações dos participantes no processo (McDonald & Sulsky, 2009). Os efeitos da avaliação sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores podem derivar da sua satisfação com avaliação (Lira, 2014), assim, a percepção de equidade na avaliação de desempenho é subjetiva, e varia entre os avaliados (Choon & Embi, 2012). O estudo sobre a percepção dos colaboradores é muitas vezes associado a percepção de justiça organizacional (Warokka, Gallato & Moorthy, 2012; Govender, Grobler & Joubert, 2015). As percepções dos colaboradores quanto a justiça organizacional são fundamentais para organização, a partir desta determina-se o sucesso ou falha do sistema avaliativo, o que torna necessário ter em atenção o planeamento e a modificação do mesmo (Warokka, Gallato & Morthy, 2012). Tendo em conta a teoria das trocas sociais e a sua norma de reciprocidade, a mesma é relacionada a PC (Akram, Lei, Heider, Hussan & Puig, 2017). Como argumentado por Li, Zhang, Zhang & Zhou (2016), os colaboradores tendem a identificar-se mais com a organização e adotar atitudes e comportamentos de reciprocidade (solicitar e transmitir conhecimento), quando percebem haver justiça por parte dos seus supervisores e da organização em geral. Assim, as percepções de justiça organizacional desempenham um papel importante no comportamento dos colaboradores quanto a PC (Yu, Lu & Liu, 2010)

A percepção de justiça na organização afeta ao mais alto nível o comportamento dos colaboradores (Akram, *et al.*, 2017), e a literatura apresenta quatro tipos de percepção de justiça organizacional, nomeadamente: Distributiva, Procedimental, Informacional e Interpessoal (Nair & Salleh, 2015). Nas organizações os colaboradores procuram comparar os resultados da sua avaliação com as dos seus colegas/pares, e a percepção proveniente desta é denominada de justiça distributiva (Gupta & Kumar, 2013); quanto a justiça procedimental, é definida como sendo a percepção de imparcialidade quanto aos procedimentos avaliativos usado pelos supervisores, bem como a imparcialidade dos padrões avaliativos adotados pela organização, estando relacionada com questões ligadas a equidade, os métodos, mecanismos, e os processos utilizados para determinar os resultados da avaliação (Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou, 2012). A justiça informacional está relacionada com o grau de informação que os indivíduos recebem, e se as mesmas são

adequadas e/ou explicam as decisões e ações tomadas (Fadel & Durcikova, 2014), estando também, ligada a imparcialidade das informações transmitidas ao colaborador, quanto aos procedimentos e os resultados da avaliação (Muzundar, 2012), o que nos leva a associá-la ao *feedback* da avaliação. Quanto a justiça interpessoal, está ligada ao tratamento facultado aos colaboradores, se há cortesia, dignidade e respeito (Fadel & Durcikova, 2014). Todavia, estas duas últimas são partes da justiça Interacional (Akram, *et al.*, 2017), que será objeto de estudo neste trabalho. Ela é definida como sendo a percepção dos colaboradores quanto a equidade no tratamento interpessoal, recebido por parte da organização e da gestão de topo (Akram, *et al.*, 2017). Esta percepção segundo Waroka, *et al.*, (2012) tem mais influência na AVD que outras justças organizacionais, e de acordo com estudo de outros autores, influencia de forma positiva e significativa a PC tanto a nível individual quanto coletivo (Akram, *et al.*, 2017; Li, *et al.*, 2016; Fadel & Durcikova, 2014).

Segundo Kim & Ko (2014), a percepção dos indivíduos sobre os sistemas de avaliação de desempenho impacta no empenho dos colaboradores quanto a PC. As percepções dos mesmos quanto a justiça organizacional desempenha um papel fundamental no seu comportamento (Yu, Lu & Liu, 2010), uma das percepções de justiça com maior impacto neste processo é a justiça interacional, que influencia tanto o processo de PC quanto o processo de avaliação de desempenho (Warokka, Gallato & Moorthy, 2012; Yu, Lu & Liu, 2010). Tendo em conta o exposto, surge a seguinte hipótese:

**H<sub>p</sub> 1:** A percepção de justiça interacional tem um impacto positivo na partilha de conhecimento.

A partilha de conhecimento não pode ser forçada, deverá ser facilitada ou encorajada (Yu, Lu & Liu, 2010). Se na relação com os pares e/ou com supervisor o colaborador não perceber a existência de equidade ou justiça, ele não se sentirá disposto a partilhar seu conhecimento (Yu, Lu & Liu, 2010). Assim, se o colaborador percebe que a avaliação de desempenho é justa, ele adotará um comportamento de partilha de conhecimento, e Ahmed *et al.* (2011), sublinham dizendo que o sistema de avaliação de desempenho tem uma influência significativa na percepção de justiça dos colaboradores, afetando tanto as atitudes, bem como os comportamentos.

Os colaboradores também podem ser motivados a partilhar conhecimento através do *feedback*, como parte do processo de avaliação de desempenho (Jimenez & Valle, 2013). A percepção positiva e/ou negativa depende da atitude do supervisor ou gestor quanto aos colaboradores (Warokka, Gallato & Morthy, 2012), como por exemplo: se os

colaboradores percebem que os seus supervisores o tratam de forma justa e se preocupam com os seus interesses, eles serão mais propensos a ajudar no alcance de metas previamente estabelecidas (Kim & Ko, 2014). Assim, surge a seguinte hipótese:

**Hp 2:** A percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho influencia a partilha de conhecimento.

Como mencionando anteriormente, o estudo retrata não apenas as percepções mais, de igual modo aprendizagem organizacional, como sendo uma ferramenta parte da AVD.

### **2.3.2. A relação entre Aprendizagem Organizacional, Avaliação de Desempenho e a Partilha de Conhecimento**

Avaliação de desempenho não deve estar ligada apenas ao controlo do colaborador, devendo a mesma estar direcionada aos resultados a longo prazo, prevendo e provisoriando o desenvolvimento presente e futuro do colaborador (Jimenez & Valle, 2013). Segundo Nemwel (2013), a rotação dos colaboradores é uma prática que estimula a criação de novos conhecimentos e facilita o desenvolvimento de novos processos, podendo ocorrer a aplicação de *know-how* individual para enfrentar barreiras de desempenho. Prover as necessidades de formação e desenvolvimento do colaborador, também é uma prática da avaliação de desempenho, pois como argumenta Javidmehr (2015), este ato permite fornecer informações sobre os pontos fortes e fracos dos colaboradores, prever e planear programas de formação com base nos resultados e possibilita identificar programas mais eficazes. Com base no exposto, pode-se afirmar que avaliação de desempenho facilita aprendizagem organizacional, e a aprendizagem organizacional está associada ao desempenho no trabalho (Rose, Kumar & Pak, 2011).

Essa abordagem fortalece as pesquisas que interligam aprendizagem organizacional ao desempenho organizacional (Gutã, 2014), visto que a mesma influencia de forma positiva o desempenho organizacional (Pokharel & Choi, 2015). Para Nonaka & Takeuchi (1995), a aprendizagem consiste em dois tipos de atividade, sendo: 1) obter conhecimento para resolução de problemas específicos baseados em premissas existentes; 2) estabelecer novas premissas, isto é, novos paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas para substituir a existente.

A aprendizagem leva a mudança de comportamentos, o que é benéfico para partilha de conhecimento (Ibrahim & Heng, 2015), os mesmos argumentam ainda que a partilha de conhecimento indiretamente existe devido as atividades de aprendizagem dos colaboradores; e os processos de partilha de conhecimento como a Internalização e Externalização ligam a mesma a aprendizagem organizacional. O *feedback* é uma parte importante

da AVD, ele possibilita informar aos colaboradores até que ponto cumprem os requisitos de PC, e ligar os mesmos aos comportamentos e as recompensas (Liu & Liu, 2011). Através do sistema de AVD pode-se pressionar de forma positiva os colaboradores a obter melhores desempenho, isso por meio da partilha de conhecimento entre eles (Ibrahim & Hang, 2015).

Segundo Kumaraswamy & Chitale (2012), a PC constitui uma base para aprendizagem organizacional, podendo a mesma ser alcançada através da colaboração e da interação. Argumentando ainda, que a aprendizagem pode ser alcançada por meio da partilha, visto que cada aspeto do conhecimento tem um aspeto de aprendizagem, e por meio dela há mudanças no desempenho e no comportamento. E segundo estudos empíricos de Almahamid, McAdams & Kalaldehy, (2010 e Salleh, *et al.*, 2013), a aprendizagem organizacional tem um impacto positivo na partilha de conhecimento. assim, surge a seguinte hipótese:

**H<sub>p</sub> 3:** A aprendizagem organizacional influencia a partilha de conhecimento.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

De forma a responder à questão de partida, “*De que forma avaliação de desempenho é promotor da partilha de conhecimento?*” fez-se um estudo descritivo de carácter quantitativo confirmatório, baseando-se no teste de hipóteses. O método de investigação



quantitativo considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requerendo este tipo de pesquisa o recurso de técnicas estatísticas (Ludin, 2016). A investigação apresenta uma abordagem de regressão linear simples e a regressão linear múltipla.

### **3.1. Recolha de Dados**

A recolha da informação consubstancia-se na “colheita sistemática de informações junto dos participantes com a ajuda dos instrumentos de medida selecionados” (Freixo, 2012). A recolha de dados foi feita com base em quatro questionário, sendo os mesmos traduzidos do inglês para o português. O questionário traduzido foi submetido a um pré-teste com a participação de doze pessoas de áreas diferentes, que demoraram em média 4 minutos a preenchê-lo. Permitindo corrigir os erros do questionário, a compreensão das questões colocadas e a duração média do mesmo. O questionário foi elaborado na plataforma *Online Pesquisa*, e distribuído via *e-mail* para os responsáveis de Recursos Humanos de duas empresas de consultoria (Recursos Humanos e *IT*). Foram inquiridos 180 colaboradores, sendo que, 170 parte da Consultora de *IT* e 10 da Consultora de Recursos Humanos. O link do questionário foi disponibilizado entre 28 de Junho e 15 de Julho de 2017 na Consultora de Recursos Humanos, e entre 12 de Julho e 20 de Agosto de 2017 na Consultora de *IT*.

### **3.2. Amostra**

Amostra foi suportada por duas empresas de Consultoria, na qual uma é Consultora em *IT* e a outra de Recursos Humanos. Foram inquiridos 180 colaboradores, sendo que, 170 parte da Consultora de *IT* e 10 da Consultora de Recursos Humanos. Obteve-se um total de 66 respostas, das quais 11 não completaram o questionário até a data da sua ativação, tornando nula a sua participação. Assim a mostra do presente estudo corresponde a 55 participantes.

### **3.3. Variáveis do Estudo**

O questionário está composto por duas secções, a primeira com os dados sociodemográficos, sete itens. E a segunda secção é constituída por quatro variáveis do presente estudo, contendo 20 itens colocados de forma aleatória e utilizados para mensuração das mesmas, nomeadamente a perceção de justiça interacional, a perceção de justiça no processo de avaliação de desempenho e aprendizagem organizacional, estando as mesmas ligadas a variável independente do estudo. O estudo apresenta uma variável dependente nomeadamente as práticas de partilha de conhecimento, que serve para conhecer as práticas existentes nas duas organizações. Os 20 itens do questionário serão mensurados

tendo em conta a escala de Likert de cinco pontos, que variam entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

No presente estudo adotou-se a variável percepção de justiça interacional de 6 itens, adaptada dos autores Glober & Joubert (2015); a variável percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho contém 3 itens adaptados de dois autores diferentes, os dois primeiros do estudo de Yu, Lu & Liu (2010), e o último de Kim & Ko (2011); quanto aos 5 itens das práticas de partilha de conhecimento e os 6 da aprendizagem organizacional foram adaptados de Almahamid, McAdams & Kalaldehy (2010). Os itens foram introduzidos no questionário de forma aleatória, visto que as questões ordenadas poderiam estabelecer enviesamentos.

#### 4. Análise de Resultados

A análise de resultados será feita com recurso a análise estatística, que envolve medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e os respetivos desvios-padrão) estatística inferencial e o teste não paramétrico de *Man Whitney*. O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em  $p \leq 0,05$ . No entanto, as diferenças significativas para um nível de significância  $p \leq 0,10$  também foram devidamente comentadas. Em todas as hipóteses foi utilizado o modelo de regressão linear simples e modelo de regressão linear múltipla. Os pressupostos deste modelo, designadamente a linearidade da relação entre as variáveis independentes e a variável dependente (análise gráfica), independência de resíduos (teste de *Durbin-Watson*), normalidade dos resíduos (teste de *Kolmogorov-Smirnov*) e homogeneidade de variâncias (análise gráfica), foram analisados e encontravam-se genericamente satisfeitos.

A análise estatística foi efetuada com o *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* versão 24.0 para *Windows*.

##### 4.1. Caracterização da Amostra

Os dados demográficos indicam um número mais elevado de inquiridos do género masculino (69,1%). Os inquiridos apresentam uma percentagem de idade média de 72,7% que varia entre os 31 e 50 anos, e são maioritariamente licenciados (60,0%).

**Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica (N = 55)**

		N	%
Género	Masculino	38,0	69,1
	Feminino	17,0	30,9
	Total	55,0	100,0

<b>Escolaridade</b>	Licenciatura	33,0	60,0
	Pós-Graduação	12,0	21,8
	Mestrado	10,0	18,2
	Total	55,0	100,0
<b>Idade</b>	Até 30 anos	9,0	16,4
	31 – 50 anos	40,0	72,7
	51 – 65 anos	6,0	10,9
	Total	55,0	100,0

#### 4.2. Consistência Interna

Os valores de consistência interna, avaliada com o coeficiente Alfa de *Cronbach* que varia entre um mínimo de .505 (fraco, mas aceitável) na dimensão percepção de justiça no processo de AVD, a um máximo de .737 (bom) na dimensão partilha de conhecimento.

**Tabela 2 – Consistência Interna**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nr. de Itens</b>
Partilha do conhecimento	.737	5
Aprendizagem Organizacional	.690	6
Percepção de Justiça Interacional	.582	6
Percepção de Justiça no Processo de AVD	.505	3

Na tabela 3 pode-se apreciar os valores das estatísticas descritivas obtidas pelos sujeitos nas várias escalas. Nela indicam-se os valores mínimos e máximos, médias e respectivos desvios-padrão. Os sujeitos obtêm valores mais elevados na aprendizagem organizacional (média= 4.40) e mais baixos na percepção de justiça interacional (3.83).

**Tabela 3 – Estatística Descritiva**

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Partilha do conhecimento	1,60	5,00	3,85	,73
Aprendizagem Organizacional	3,67	5,00	4,40	,36
Percepção de Justiça Interacional	2,50	5,00	3,83	,58
Percepção de Justiça no Processo de AVD	1,67	5,00	3,88	,80

#### 4.3. Partilha de Conhecimento

Na tabela 4, observa-se o índice sintético partilha de conhecimento e a média aritmética para cada item. Os sujeitos na PC obtêm valor máximo (4,05) na questão a minha empresa desenvolve mecanismos de PC, e mínimo (3,62) na questão a minha empresa oferece incentivos para partilhar conhecimento.

**Tabela 4. Partilha do Conhecimento (Médias)**

Índices	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Partilha de Conhecimento	A minha empresa usa os seniores para orientar os juniores	1	5	3,75	1,022
	A minha empresa organiza os colaboradores em equipas de trabalho	1	5	4,00	,882
	A minha empresa investe em sistemas de TI que facilitam a partilha de conhecimento	1	5	3,85	1,026
	A minha empresa desenvolve mecanismos de partilha de conhecimento	1	5	4,05	,970
	A minha empresa oferece incentivos para partilhar o conhecimento	1	5	3,62	1,045

Com base nestes indicadores construímos índice de PC e o seu resultado por cada Empresa. Aprecia-se que a Empresa A revela adotar mais práticas de PC do que a Empresa B, pois registam as médias das ordenações mais baixas e a escala da medida da variável é decrescente. As diferenças não são estatisticamente significativas ( $U=140,5$ ;  $p > 0,05$ ).

**Tabela 5 – Partilha de Conhecimento (Resultado por Empresa)**

Índice	Empresas	N	Média das Ordenações	Ordenações
Partilha de Conhecimento	Empresa A	45	26,12	1175,5
	Empresa B	10	36,45	364,5
	Total	55		
Man Whitney U				140,5
Wilcoxon W				1175,5
Z				-1,856
Sig.				,063

#### 4.4. Perceção de Justiça Interacional

Na tabela 6 observa-se o índice sintético da perceção de justiça interacional e a média aritmética para cada item. Os sujeitos na perceção de justiça interacional obtêm valor máximo (4,35) no item o supervisor dá oportunidade de questionar como devo cumprir os meus objetivos de trabalho, e mínimo (2,73) no item o supervisor demora a explicar as decisões que me dizem respeito.

**Tabela 6 – Percepção de Justiça Interacional (Médias)**

Índices	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Percepção de Justiça Interacional	O supervisor explica o que espera do meu desempenho	1	5	4,16	,660
	O supervisor dá oportunidade de questionar como devo cumprir os meus objetivos de trabalho	1	5	4,35	,700
	O supervisor dá-me feedback contínuo sobre o que faço no trabalho	1	5	3,85	1,026
	O supervisor dá-me exemplos reais para justificar a sua avaliação do meu trabalho	1	5	3,80	,989
	O supervisor revê o progresso do meu objetivo comigo	1	5	4,11	,896
	O supervisor demora a explicar as decisões que me dizem respeito	1	5	2,73	1,269

Com base nestes indicadores construímos o índice da percepção de justiça interacional e o seu resultado por cada Empresa. Aprecia-se que a Empresa A revela estar mais propensa a percepção de justiça interacional do que a Empresa B, pois registam as médias das ordenações mais baixas e a escala da medida da variável é decrescente. As diferenças não são estatisticamente significativas ( $U=179,5$ ;  $p>0,05$ )

**Tabela 7 – Percepção de Justiça Interacional (Resultado por Empresa)**

Índice	Empresas	N	Média das Ordenações	Ordenações
P. J. Interacional	Empresa A	45	26,99	1214,5
	Empresa B	10	32,55	325,5
	Total	55		
Man Whitney U				179,5
Wilcoxon W				1214,5
Z				-1,001
Sig.				,317

Para testar a primeira hipótese, a percepção de justiça interacional tem um impacto positivo na partilha de conhecimento, utilizou-se o modelo de regressão linear simples com a variável percepção de justiça interacional como variável independente e a partilha do conhecimento como variável dependente. O modelo de regressão explica apenas 4.1% da variância total desta última variável e não é estatisticamente significativa,  $F(1,53) = 2.268$ ,  $p = 138$ . O coeficiente de regressão da variável percepção de justiça interacional não se revelou um estimador significativo da partilha do conhecimento ( $\beta = .203$ ). Assim, não se confirma a hipótese enunciada.

**Tabela 8 – Regressão Linear Simples Percepção de Justiça Interacional**

Variável Independente	Beta Coeficientes estandardizados	
Percepção de J. Interacional	,203	
R square (Variância)		0,41
F (1,53)		2,268
Sig		,138

#### 4.5. Percepção de Justiça no Processo de Avaliação de Desempenho

Na tabela 9 observa-se o índice sintético da percepção de justiça no processo de AVD e a média aritmética para cada item. Os sujeitos neste índice obtêm valor máximo (4,00) no item acredito que avaliação de desempenho do meu supervisor é boa, e mínimo (3,67) no item a minha avaliação de desempenho é um reflexo justo do meu desempenho.

**Tabela 9 – Percepção de Justiça no Processo de AVD (Médias)**

Índices	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
P. de J. no Processo de AVD	O supervisor não demonstra favoritismo para com ninguém	1	5	3,98	,933
	Acredito que avaliação do meu supervisor é boa	2	5	4,00	,793
	A minha avaliação de desempenho é um reflexo justo do meu desempenho	2	5	3,67	1,072

Com base nestes indicadores construímos o índice da percepção de justiça interacional e o seu resultado por cada Empresa. Aprecia-se que a Empresa A revela ter maior percepção de justiça no processo de AVD do que a Empresa B, pois registam as médias das ordenações mais baixas e a escala da medida da variável é decrescente. As diferenças são estatisticamente significativas ( $U=140,5$ ;  $p > 0,05$ ).

**Tabela 10 – Percepção de Justiça no Processo de AVD (Resultado por Empresa)**

Índice	Empresas	N	Média das Ordenações	Ordenações
P. J. Interacional	Empresa A	45	26,12	1175,5
	Empresa B	10	36,45	364,5
	Total	55		
	Man Whitney U			140,5
	Wilcoxon W			1175,5
	Z			-1,873
	Sig.			,061

Para testar a segunda hipótese, a percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho influencia a partilha de conhecimento. Utilizou-se o modelo de regressão linear simples com a variável percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho como variável independente e a partilha do conhecimento como variável dependente. O modelo de regressão explica apenas 11.1% da variância total desta última variável e é estatisticamente significativo,  $F(1,53) = 6.634$ ,  $p = .013$ . O coeficiente de regressão da variável percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho revelou-se um estimador significativo da partilha de conhecimento ( $\beta = .334$ ,  $p = .013$ ). Como o coeficiente de regressão é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho mais elevada é a partilha do conhecimento. Confirmando-se, assim, a hipótese enunciada.

**Tabela 11 – Regressão Linear Simples Percepção de Justiça no processo de AVD**

Variável Independente	Beta Coeficientes estandardizados	
Percepção de J. no processo de AVD	,334	
<b>R square (Variância)</b>		,111
<b>F (1,53)</b>		6,634
<b>Sig</b>		,013*

\* $p < 0,05$ ,

#### 4.6. Aprendizagem Organizacional

Na tabela 12 observa-se o índice sintético da aprendizagem organizacional e a média aritmética para cada item. Os sujeitos na aprendizagem organizacional obtêm valor

máximo (4,75) no item para mim ser capaz de aprender é muito importante, e mínimo (3,78) no item a minha empresa oferece uma variedade de programas de formação e desenvolvimento.

**Tabela 12 – Aprendizagem Organizacional (Médias)**

Índices	Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão
Aprendizagem Organizacional	Estou disposto a participar em cursos internos e externos oferecidos pela empresa	3	5	4,58	,534
	A minha empresa oferece uma variedade de programas de formação e desenvolvimento	1	5	3,78	,875
	Estou ansioso para aprender mais conhecimentos específicos e capacidades para alcançar o objetivo do trabalho	2	5	4,35	,645
	Acredito que todas oportunidades de aprendizagem são vantajosas para mim	3	5	4,53	,573
	Para mim, ser capaz de aprender é muito importante	4	5	4,75	,440
	Acredito que todas oportunidades de aprendizagem são vantajosas para empresa	3	5	4,42	,629

Com base nestes indicadores construímos índice de Aprendizagem Organizacional e o seu resultado por cada Empresa. Aprecia-se que a Empresa A e a Empresa B não apresentam muita discrepância nas médias das ordenações. Contudo, a Empresa A investe mais na aprendizagem, pois regista as médias das ordenações mais baixas e a escala da medida da variável é decrescente. As diferenças não são estatisticamente significativas ( $U=214,5$ ;  $p>0,05$ ).

**Tabela 13 – Aprendizagem Organizacional (Resultado por Empresa)**

Índice	Empresas	N	Média das Ordenações	Ordenações
Aprendizagem Organizacional	Empresa A	45	27,77	1249,5
	Empresa B	10	29,05	290,5
	Total	55		
Man Whitney U				214,5
Wilcoxon W				1249,5
Z				-,281
Sig.				,817



Para testar a terceira hipótese, a aprendizagem organizacional influencia a partilha de conhecimento. Utilizou-se o modelo de regressão linear simples com a variável aprendizagem organizacional como variável independente e a partilha do conhecimento como variável dependente. O modelo de regressão explica apenas 16% da variância total desta última variável e é significativo,  $F(1,53) = 10,068$ ,  $p = .003$ . O coeficiente de regressão da variável aprendizagem organizacional revelou-se um estimador significativo da partilha do conhecimento ( $\beta = .400$ ,  $p = .003$ ). Como o coeficiente de regressão é positivo isso significa que quanto mais elevada é a aprendizagem organizacional mais elevada é a partilha de conhecimento. Confirma-se, assim, a hipótese enunciada.

**Tabela 14 – Regressão Linear Simples Aprendizagem Organizacional**

<b>Variável Independente</b>	<b>Beta</b> Coeficientes não padroni- zados	
Aprendizagem Organizacional	,400	
<b>R square (Variância)</b>		,160
<b>F (1,53)</b>		10,068
<b>Sig.</b>		,003*

\* $p < 0,01$

Sendo o objetivo deste trabalho perceber o impacto da AVD na PC, utilizou-se o modelo de regressão linear múltipla. O modelo de regressão explica apenas 20,5% da variância total, e as variáveis independentes não se revelaram estimadores significativos da partilha do conhecimento.

**Tabela 15 – Regressão Linear Múltipla da Perceção de Justiça Interacional, Perceção de Justiça no Processo de AVD e a Aprendizagem Organizacional**

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Beta</b> Coeficientes padronizados
Perceção de Justiça Interacional	-,138
Perceção de J. no Processo de AVD	,318
Aprendizagem Organizacional	,317
<b>R Square (Variância)</b>	,205
<b>F (3,51)</b>	4,380

## 5. Discussão dos Resultados

Neste trabalho procurou-se analisar como a avaliação de desempenho impacta/influencia a partilha de conhecimento. Esta análise foi feita tendo em conta a percepção de justiça interacional, a percepção de justiça no processo avaliativo e aprendizagem organizacional, que foram associadas a avaliação de desempenho para analisar a influência desta PGRH em um dos processos mais importantes da gestão de conhecimento.

Conforme mencionaram os autores Ibrahim & Heng (2015), através dos sistemas de avaliação de desempenho, os colaboradores podem ser pressionados de forma positiva a obter melhores desempenhos, através da partilha de conhecimento. Demonstrando no seu estudo, o efeito positivo da AVD no comportamento de partilhar conhecimento. Argumentando ainda, que se bem administrados os mecanismos da AVD, haverá uma melhor partilha de conhecimento.

O resultado da regressão linear simples que procurou relacionar a variável dependente Partilha de Conhecimento, a variável independente Justiça Interacional não se revelou no presente estudo um estimador significativo da partilha de conhecimento, explicando o modelo apenas 4,1% da variância total e cuja significância é de .138. Tornando nula a hipótese enunciada, “A percepção de justiça interacional tem um impacto positivo na partilha de conhecimento”. Este resultado não confirmou aquilo que a literatura apresenta, pois segundo Li, *et al.* (2016), a percepção de justiça interacional tem um impacto positivo na PC tanto a nível individual quanto coletivo, isso porque quanto mais os colaboradores denotam haver um nível elevado de percepção de justiça interacional, mais propensos estão para transmitir e solicitar conhecimento dentro da organização. Assim, a nossa amostra demonstra que tal argumento não tem um impacto positivo no presente estudo.

Não obstante, a nossa segunda hipótese que se consubstancia na percepção dos colaboradores quanto ao processo avaliativo, se revelou estatisticamente significativo, correspondendo a 11,1% da variância total do modelo de regressão e com o nível de significância de 0.13, assim confirma o que diz a literatura, quanto a percepção dos indivíduos sobre os sistemas avaliativos, que os mesmos impactam no empenho dos colaboradores quanto a PC (Kim & Ko, 2014). Sendo possível devido a percepção de equidade e justiça na relação entre o supervisor e o colaborador, se for justa eles sentem-se dispostos a partilhar seu conhecimento (Yu, Lu & Liu, 2010).

Quanto a nossa terceira hipótese, também se revelou marginalmente significativa, com uma variância total de 16% e uma significância de .003. Pois, a aprendizagem pode

ser alcançada por meio da partilha, uma vez que, cada aspeto do conhecimento tem um aspeto de aprendizagem, e por meio dela há mudanças no desempenho e no comportamento (Kumaraswamy & Chitale, 2012).

Tendo em conta o modelo de regressão linear múltipla, as hipóteses foram consideradas nulas. Não se confirmando a inferência das três variáveis, nomeadamente, percepção de justiça interacional, percepção de justiça no processo avaliativo e aprendizagem organizacional na PC. Apesar destes resultados não coincidirem com aquilo que se viu na revisão da literatura, era de se esperar, uma vez que a amostra engloba pequenas empresas e a média de respondentes ao questionário ser bastante baixa. Contudo, este estudo demonstrou o interesse e o investimento das PME's portuguesas em estudos desta envergadura.

Com isso, pode-se concluir que neste estudo a avaliação de desempenho não demonstrou ter um impacto positivo na partilha de conhecimento.

## 6. Conclusão

O principal objetivo desta dissertação é de analisar a influência da avaliação de desempenho na partilha de conhecimento, e assim contribuir para literatura quanto a relação das práticas de GRH aos processos de GC. Os estudos que fazem junção de ambos são poucos, o que despertou o interesse para esta temática. Para analisar a variável avaliação de desempenho, foram anexados a mesma um conjunto de indicadores como: a percepção de justiça interacional (mensurando a relação dos supervisores e colaboradores), a percepção de justiça no processo avaliativo (mensura o *feedback* e a equidade no processo avaliativo) e aprendizagem organizacional (mensura a disposição dos colaboradores para aprender, ligada ao objetivo de desenvolvimento da AVD); quanto a partilha de conhecimento, foi analisada tendo em conta um único indicador, as práticas de PC (mensura a forma como a organização incentiva estas práticas). A literatura demonstrou o impacto positivo da avaliação de desempenho na partilha de conhecimento, e de outros indicadores usados no presente estudo, mas, o presente estudo não demonstrou, tendo em conta a regressão linear múltipla inferência dos indicadores na PC, tornando todas as hipóteses nulas. Contudo, na análise de regressão simples, notou-se que a percepção de justiça no processo avaliativo e a aprendizagem organizacional, têm um impacto positivo na PC, o que vai de encontro a literatura.

Em suma, apesar dos resultados apresentados, torna-se pertinente mencionar que a amostra tem grande relevância para este tipo de estudo, como a nossa amostra foi demasiado pequena, não se constatou, e nem se apurou as hipóteses na regressão linear múltipla. O que nos leva a responder a nossa questão de partida “*De que forma avaliação de desempenho é promotor da partilha de conhecimento?*”, que não se constatou o impacto positivo da avaliação de desempenho na PC.

## 7. Limitações e Propostas Futuras

Uma das limitações deste estudo tem que ver com a sua amostra, as empresas de grande porte demonstraram muitas reticências para estudos do género, e apenas as pequenas empresas demonstraram-se recetíveis para tal. Com base neste fato, a mesma limitou imenso na confirmação das hipóteses de estudo, por ser tão pequena não demonstrou ter significância a relação das variáveis, apesar da sua consistência interna. Outra limitação, está relacionada aos artigos que fazem junção da avaliação de desempenho à partilha de conhecimento, por serem tão poucos, dificultou imenso na montagem do questionário.

Para investigações futuras, sugere-se que, seja feito um estudo em grandes empresas para que a amostra não demonstre ser insignificante, ou, que sejam usadas poucas variáveis de estudo, caso o mesmo seja aplicado a uma pequena empresa. Sugere-se também, que os mesmos tenham como população de estudo expatriados, uma vez que estes são inseridos em um ambiente diferente do seu, devem procurar assimilar e partilhar conhecimentos, são avaliados e passam por um processo de acolhimento, o que os torna relevantes para estudos futuros.

Propomos ainda que se faça um estudo que analise a influência da avaliação de desempenho em outros processos da GC ou mesmo, a sua relação com a GC. A página portuguesa *Knowman*, demonstrou em seus estudos que já tem havido uma grande aposta na gestão de conhecimento por parte das empresas portuguesas, e analisar por meio de estudos empíricos a relação da GC com outras práticas de GRH, nomeadamente: Recrutamento e Seleção, Recompensas, Formação e Desenvolvimento, seria revelador e inovador.

## 8. Referências Bibliográficas

Andiola, L. M. (2014). Performance Feedback in The Audit Environment: A review and Synthesis of Research on the Behavioral Effects. *Journal of Accounting Literature* 33 (1-2), pp. 1-36.

Ahmed, I., Mohammad, S. K., & Islam, T. (2013). The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Innovation* 5 (2), pp. 75-88.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. (2017). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical evidence from the Chinese Telecommunications Sector. *Journal of Innovation & Knowledge* 2 (3), pp. 134-145.

Akturan, A., & Çekmecelioğlu, H. G. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Social and Behavioral Sciences* 235, pp. 342-350.

Almahamid, S., McAdams, A. C., & Kalaldehy, T. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* 5, pp. 327-356.

Apak, S., Gümüşt, S., Önerc, G., & Gümüşt, H. G. (2016). Performance Appraisal and a field Study. *Social and Behavioral Sciences* 229, pp. 104-114.

Boer, N., Berends, H., & Baalen, P. (2011). Relational Models for Knowledge Sharing Behavior. *European Management Journal* 29 (2), pp. 85-97.

Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Managment to Human Resource, Performance and Reward. *International Business & Economics Research Journal* 12 (11), pp. 1405-1410.

Çelik, D. A. (2014). Enabling more Objective Performance Appraisals: A training Program Model of Pinpointing. *Social and Behavioral Sciences* 150, pp. 794-802.

Chen, Y., Yeh, S., & Huang, H. (2012). Does Knowledge Management "Fit" Matter to Business Performance? *International Business & Economics Research Journal* 16 (5), pp. 671-687.

Choon, L. K., & Embi, M. A. (2012). Subjectivity, Organizational Justice and Performance Appraisal: Understanding the Concept of Subjectivity in Leading Towards Employees' Perception of Fairness in the Performance Appraisal. *Social and Behavioral Sciences* 62, pp. 189-193.

Chung, H. F., Seaton, J., Cooke, L., & Ding, W. Y. (2016). Factors Affecting Employees' Knowledge-Sharing Behavior in the Virtual Organization from the Perspectives of Well-Being and Organizational Behavior. *Computers in Human Behavior* 64, pp. 432-448.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*, 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Dacri, R. (2015). A Manager's Performance Appraisal: Prepare with Confidence. *Public Management* 97 (9), pp. 6-10.

Dahling, J., O'Malley, A. L., & Chau, S. L. (2016). Effects of Feedback Motives on Inquiry and Performance. *Journal of Managerial Psychology* 30 (2), pp. 199-215.

Delia, N. B. (2015). Human Resource Performance Evaluation and Its Implications on Recruitment, Participation and Human Resources in Universities Motivation. *Academica Brâncusi Publisher*, 2, 145-156.

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgement Perspective. *Journal of Business Ethics* 119 (2), pp. 226-273.

Fadel, K. J., & Durcikova, A. (2014). If it's Fair, I'll Share: The Effect of Perceived Knowledge Validation Justice on Contributions to an Organizational Knowledge Repository. *Information & Management* 51 (5), pp. 511-519.

Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B., Lee, V.H., & Chong, A. Y. (2011). HRM Practices and Knowledge Sharing: An Empirical Study. *International Journal of Manpower* 32 (5), pp. 704-723.

Freedberg, M., Glass, B., Filoteo, J. V., Hazeltine, E., & Maddox, W. T. (2017). Comparing the Effects of Positive and Negative Feedback in Information-Integration Category Learning. *Memory and Cognition* 45(1), pp. 12-25.

Gider, Ö., Ocak, S., & Top, M. (2015). Perception of Physicians about Knowledge Sharing Barriers in Turkish Health Care System. *Journal of Medical System* 39 (5), pp. 42.

Govender, T., Grobler, A., & Joubert, Y. T. (2015). Justice Perceptions of Performance Management Practices in a Company in the Chemical Industry. *South African Journal of Economic & Management Sciences* 18 (4), pp. 567-585.

Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: A Study of Indian Professionals. *Employee Relations* 35 (1), pp. 61-78.

Guță, A. L. (2014). Measuring Organizational Learning. Model Testing in two Romanian Universities. *Management & Marketing* 9 (3), pp. 253-282.

Hong, D., Suh, E., & Koo, C. (2011). Developing Strategies for Overcoming to Knowledge Sharing Based on Conversational Knowledge Management: A case Study of a Financial Company. *Expert Systems with Applications* 38 (12), pp. 14417-14427.

Hooff, B. V., & Huysman, M. (2009). Managing Knowledge Sharing: Emergent and Engineering Approaches. *Information & Management* 46 (1), pp. 1-8.

Ibrahim, S., & Heng, L. H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. *Social and Behavioral Sciences* 172, pp. 230-237.

Iqbal, S., Toulson, P., & Tweed, D. (2014). Employees as Performers in Knowledge Intensive Firm: Role of Knowledge Sharing. *International Journal of Manpower* 36(7), pp. 1072-1094.

Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance Appraisal Bias and Errors: The Influence and Consequences. *Internacional Journal or Organizational Leadership* 4(3), pp. 286-302.

Jimenez, D. J., & Vale, R. S. (2013). Studying the Effect of HRM Practices on the Knowledge Management Process. *Personnel Review* 42(1), pp. 28-49.

Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on The Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public Personnel Management* 43(4), pp. 586-607.

Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. *Review of Public Personnel Administration* 36(1), pp. 31-56.



Knowman (2017). Estudo de Gestão de Conhecimento nas Organizações: Portugal e Espanha 2010 a 2017. Disponível em: <http://gc.knowman.pt/> [consultado a: 10 de Agosto de 2017]

Kondrasuck, J. N. (2012). The Ideal Performance Appraisal is a Format, Not a Form. *Academy of Strategic Management Journal* 11(1), pp. 115-129.

Kozica, A., & Branl, J. (2015). Handling Paradoxal Tensions Through Conventions: The Case of Performance Appraisal. *Zeitschrift Für Personalforschung* 29 (1), pp. 49-68.

Kumaraswamy, K. S., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative Knowledge Sharing Strategy to Enhance Organizational Learning. *Journal of Management Development* 31 (3), pp. 308-322.

Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. (2017). A Multilevel Analysis of the Role of Interactional Justice in Promoting Knowledge-Sharing Behavior: The Mediated Role of Organizational Commitment. *Industrial Marketing Management* 62, pp. 226-233.

Lin, H. F. (2011). Antecedents of the Stage-based Knowledge Management Evolution. *Journal of Knowledge Management* 15 (1), pp. 136-155.

Lira, M. (2014). Satisfaction with a Performance Appraisal System in the Portuguese Public Sector: The Importance of Perceptions of Justice and Accuracy. *Review of Applied Management Studies* 12 (1), pp. 30-37.

Liu, N., & Liu, M. (2011). Human Resource Practices and Individual Knowledge-Sharing Behavior – An Empirical Study for Taiwanese R&D professional. *The International Journal of Human Resource Management* 22 (4), pp. 981-997.

Ludin, I. B. (2016). *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*, 1ª edição, Maputo, Escola Editora.

Ma, Z., Huang, Y., Wu, J., Dong, W., & Qi, L. (2014). What Matters for Knowledge Sharing in Collectivistic Cultures? Empirical Evidence from China. *Journal of Knowledge Management* 18 (5), pp. 1004-1019.

MacDonald, H. A., & Sulsky, L. M. (2009). Rating Formats and Rater Training Redux: A Context-Specific Approach for Enhancing the Effectiveness of Performance Management. *Canadian Journal of Behavioral Science* 41 (4), pp. 227- 240.

Maley, J. (2014). Sustainability: The Missing Element in Performance Management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 190-205.

Manoharan, T. R., Muralidharan, C., & Deshmukh, S. G. (2012). A Composite Model for Employees' Performance Appraisal and Improvement. *European Journal of Training and Development* 36(4), pp. 448-480.

Mckenna, S., Richardson, J., & Manroop, L. (2011). Alternative Paradigms and the Study and Practice of Performance Management and Evaluation. *Human Resource Management Review* 21(2), pp. 148-157.

Mueller, J. (2014). A Specific Knowledge Culture: Cultural Antecedents for Knowledge Sharing Between Project Teams. *European Management Journal* 32 (2), pp. 190-202.

Muzumdar, P. (2012). Influence of Interactional Justice on the Turnover Behavioral Decision in an Organization. *Journal of Behavioral Studies in Business* 5, pp. 31-41.

Nair, M. S., & Salleh, R. (2015). Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Social and Business Behavioral Sciences* 211, pp. 1155-1162.

Navimpour, N. J., & Charband, Y. (2016). Knowledge Sharing Mechanisms and Techniques in Project Teams: Literature Review, Classification, and Current Trends. *Computers in Human Behavior* 62, pp. 730-742.

Nemwel, A. N. (2013). *Effects of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: A Case Study of Selected Campuses of Kisii University*. Kenya, Kisii University.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* 40 (3), pp. 40-54.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, 1ª edição, New York, Oxford University Press.

Oliveira, M., Curado, C. M., Maçada, A. C., & Nodari, F. (2015). Using Alternative Scales to Measure Knowledge Sharing Behavior: Are there any Differences? *Computers in Human Behavior* 44, pp. 132-140.

Palailogos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal. *Journal of European Industrial Training* 35 (8), pp. 826-840.

Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2015). SmartWOW – Constructing a Tool for Knowledge Work Performance Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management* 64 (4), pp. 479-498.

Park, S. (2014). Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal: Developing a Model of Rater Motivation. *Public Personnel Management* 43 (4), pp. 387-414.

Pervaiz, U., Imran, M., Arshad, Q., Haq, R., Mobeen, M., & Khan, M. K. (2016). Human Resource Practices and Knowledge Sharing: The Moderating Role of Trust. *International Journal of Organizational Leadership* 5 (1), pp. 15-23.

Pokharel, M. P., & Choi, S. (2015). Exploring the Relationships between the Learning Organization and Organizational Performance. *Management Research Review* 38 (2), pp. 126-148.

Razak, N. A., Pangil, F., Zin, L., Yunus, N. A., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Economics and Finance* 37, pp. 545-553.

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*, 11ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2011). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance. *Journal of Applied Business Research* 25 (6), pp. 523-537.

Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning Change Readiness in Knowledge Management Research. *Journal of Knowledge Management* 16 (2), pp. 329-355.

Rusu, G., Avasilcăi, S., & Huțu, C. A. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Social and Behavioral Sciences* 221(2), pp. 57-65.

Saif, S. A. (2015). Positioning Organizational Culture in Knowledge Management Research. *Journal of Knowledge Management* 19 (2), pp. 164-189.

Salleh, K., Chong, S. C., Ahmad, S. N., & Ikhsan, S. O. (2012). The Extent of Influence of Learning Factors on Tacit Knowledge Sharing Among Public Sector Accountants. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 43 (4), pp. 424-441.

Serra, A. (2001). *Gestão do Conhecimento*, 5ª edição, Rio de Janeiro, Campus Ltda.

Sitzman, D. M., Rhodes, M. G., & Kornell, N. (2016). The Influence of Feedback on Predictions of Future Memory Performance. *Memory & Cognition* 44 (7), pp. 1102-1113.

Song, S., & Teng, J. T. (2008). An Exploratory Examination of Knowledge Sharing Behaviors: Voluntary vs. Solicited. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.

Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy, La vision de la Estrategia Basada en el Conocimiento. *Universia Business Review* 1 (), pp. 1698-5117.

Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. (2014). The Impact of best HRM Practices on Performance – Identifying Enabling Factors. *Employee Relations* 36(5), pp. 535-561.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7ª edição, Harlow, Pearson Education Limited.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review* 20 (2), pp. 115-131.

Warokka, A., Gallato, C. G., & Moorthy, T. (2012). Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Human Resource Management Research* 2012, pp. 1-18.

Young, S. F., & Steelman, L. A. (2014). The Role of Feedback in Supervisor and Workgroup Identification. *Personnel Review* 43 (2), pp. 228-245.

Yu, T. K., Lu, L. C., & Liu, T. F. (2010). Exploring Factors that Influence Knowledge Sharing Behavior Via Weblogs. *Computers in Human Behavior* 26 (1), pp. 32-41.

Zawila-Niedźwiecki, J. (2015). Structuring Knowledge Management – Classical Theory, Strategic Initiation and Operational Knowledge Management. *Foundations of Management* 7 (1), pp. 253-266.

## Anexos

### Anexo 2. Questionário

#### Questionário

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa. Venho solicitar a sua ajuda, convidando-o (a) a preencher este questionário. O questionário é anónimo e todas as respostas são confidenciais e os dados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos. A duração média prevista de preenchimento do questionário é de cerca de 5 min. De forma a garantir a qualidade da informação recolhida, responda por favor a todas as questões.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e generosidade, pois as suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo. Asseguro-lhe que não existem respostas certas ou erradas, pois o que se pretende é que sejam sinceras.

#### PARTE I

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: Feminino  Masculino

Grau Académico: \_\_\_\_\_.

Função: \_\_\_\_\_.

Exerce a função nesta empresa há \_\_\_\_\_ anos.

Tipo de Contrato: \_\_\_\_\_.

Departamento em que trabalha: \_\_\_\_\_.

#### PARTE II

Indique com um (x) até que ponto concorda ou discorda com as questões que se seguem.

OBS: 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Nenhuma opinião; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente.

Itens		1	2	3	4	5
1	A minha empresa usa os seniores para orientar os juniores					
2	Estou disposto a participar em cursos internos e externos oferecidos pela empresa					
3	O supervisor dá oportunidade de questionar como devo cumprir os meus objetivos de trabalho					
4	O supervisor demora a explicar as decisões que me dizem respeito					
5	A minha avaliação de desempenho é um reflexo justo do meu desempenho					
6	Acredito que todas oportunidades de aprendizagem são vantajosas para empresa					
7	A minha empresa oferece incentivos para partilhar o conhecimento					
8	O supervisor dá-me exemplos reais para justificar a sua avaliação do meu trabalho					
9	A minha empresa investe em sistemas de TI que facilitam a partilha de conhecimento					
10	Estou ansioso para aprender mais conhecimentos específicos e capacidades para alcançar o objetivo do trabalho					

11	A minha empresa organiza os colaboradores em equipas de trabalho					
12	O supervisor não demonstra favoritismo para com ninguém					
13	A minha empresa desenvolve mecanismos de partilha de conhecimento					
14	Acredito que todas oportunidades de aprendizagem são vantajosas para mim					
15	O supervisor revê o progresso do meu objetivo comigo					
16	A minha empresa oferece uma variedade de programas de formação e desenvolvimento					
17	O supervisor dá-me feedback contínuo sobre o que faço no trabalho					
18	Acredito que avaliação do meu supervisor é boa					
19	Para mim, ser capaz de aprender é muito importante					
20	O supervisor explica o que espera do meu desempenho					

### Anexo 3. Caracterização Social - Frequências

#### Statistics

		Idade	Gênero	Escolaridade
N	Valid	55	55	55
	Missing	0	0	0

#### Escolaridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Licenciatura	33	60,0	60,0	60,0
	Pós-graduação	12	21,8	21,8	81,8
	Mestrado	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 30 anos	9	16,4	16,4	16,4
	31 - 50 anos	40	72,7	72,7	89,1
	51 - 65 anos	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### Gênero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	17	30,9	30,9	30,9
	Masculino	38	69,1	69,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	



#### Anexo 4. Alpha de Cronbach e Estatísticas Descritivas

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	4

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Índice de P. J. Interacional	12,1394	2,168	,601	,582
Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	12,0879	1,541	,681	,505
Índice de Partilha de Conhecimento	12,1182	2,229	,359	,737
Índice de Aprendizagem Organizacional	11,5727	2,847	,462	,690

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Índice de Partilha de Conhecimento	55	1,60	5,00	3,8545	,73480
Índice de Aprendizagem Organizacional	55	3,67	5,00	4,4000	,36796
Índice de P. J. Interacional	55	2,50	5,00	3,8333	,58882
Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	55	1,67	5,00	3,8848	,80691
Valid N (listwise)	55				

**Anexo 5. Testes Não Paramétricos (*Man Whitney*), Cruzamento de variáveis com as Empresas A e B.**

	Ranks			
	Empresa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de Partilha de Conhecimento	Empresa A	45	26,12	1175,50
	Empresa B	10	36,45	364,50
	Total	55		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Índice de Partilha de Conhecimento
Mann-Whitney U	140,500
Wilcoxon W	1175,500
Z	-1,856
Asymp. Sig. (2-tailed)	,063

a. Grouping Variable: Empresa

	Ranks			
	Empresa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de P. J. Interacional	Empresa A	45	26,99	1214,50
	Empresa B	10	32,55	325,50
	Total	55		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Índice de P. J. Interacional
Mann-Whitney U	179,500
Wilcoxon W	1214,500
Z	-1,001
Asymp. Sig. (2-tailed)	,317

a. Grouping Variable: Empresa

Ranks				
	Empresa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	Empresa A	45	26,12	1175,50
	Empresa B	10	36,45	364,50
	Total	55		

### Test Statistics<sup>a</sup>

Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD

Mann-Whitney U	140,500
Wilcoxon W	1175,500
Z	-1,873
Asymp. Sig. (2-tailed)	,061

a. Grouping Variable: Empresa

Ranks				
	Empresa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Índice de Aprendizagem Organizacional	Empresa A	45	27,77	1249,50
	Empresa B	10	29,05	290,50
	Total	55		

### Test Statistics<sup>a</sup>

Índice de Aprendizagem Organizacional

Mann-Whitney U	214,500
Wilcoxon W	1249,500
Z	-,231
Asymp. Sig. (2-tailed)	,817

a. Grouping Variable: Empresa

## Anexos 6. Média das Variáveis

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A minha empresa usa os seniores para orientar os juniores	55	1	5	3,75	1,022
A minha empresa oferece incentivos para partilhar o conhecimento	55	1	5	3,62	1,045
A minha empresa investe em sistemas de TI que facilitam a partilha de conhecimento	55	1	5	3,85	1,026
A minha empresa organiza os colaboradores em equipas de trabalho	55	1	5	4,00	,882
A minha empresa desenvolve mecanismos de partilha de conhecimento	55	1	5	4,05	,970

A minha empresa oferece uma variedade de programas de formação e desenvolvimento	55	1	5	3,78	,875
Valid N (listwise)	55				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Estou disposto a participar em cursos internos e externos oferecidos pela empresa	55	3	5	4,58	,534
Acredito que todas oportunidades de aprendizagem são vantajosas para empresa	55	3	5	4,42	,629
Estou ansioso para aprender mais conhecimentos específicos e capacidades para alcançar o objetivo do trabalho	55	2	5	4,35	,645

Acredito que todas oportunidades de aprendizagem são vantajosas para mim	55	3	5	4,53	,573
A minha empresa oferece uma variedade de programas de formação e desenvolvimento	55	1	5	3,78	,875

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
O supervisor dá oportunidade de questionar como devo cumprir os meus objetivos de trabalho	55	1	5	4,35	,700
O supervisor demora a explicar as decisões que me dizem respeito	55	1	5	2,73	1,269
O supervisor dá-me exemplos reais para justificar a sua avaliação do meu trabalho	55	1	5	3,80	,989
O supervisor revê o progresso do meu objetivo comigo	55	1	5	4,11	,896

Para mim, ser capaz de aprender é muito importante	55	4	5	4,75	,440
Valid N (listwise)	55				

O supervisor dá-me feedback contínuo sobre o que faço no trabalho	55	1	5	3,85	1,026
O supervisor explica o que espera do meu desempenho	55	3	5	4,16	,660
Valid N (listwise)	55				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A minha avaliação de desempenho é um reflexo justo do meu desempenho	55	1	5	3,67	1,072

O supervisor não demonstra favoritismo para com ninguém	55	2	5	3,98	,933
Acredito que avaliação do meu supervisor é boa	55	2	5	4,00	,793

Valid N (listwise)	55			
--------------------	----	--	--	--

### Anexo 7. Regressão Linear Simples das Variáveis

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,203 <sup>a</sup>	,041	,023	,72632	,041	2,268	1	53	,138	2,124

a. Predictors: (Constant), Índice de P. J. Interacional

b. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,197	1	1,197	2,268	,138 <sup>b</sup>
	Residual	27,960	53	,528		
	Total	29,156	54			

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

b. Predictors: (Constant), Índice de P. J. Interacional

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,885	,651		4,433	,000		
	Índice de P. J. Interacional	,253	,168	,203	1,506	,138	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Índice de P. J. Interacional
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	,011	13,216	,99	,99

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
---------	---------	------	----------------	---



Predicted Value	3,5175	4,1495	3,8545	,14886	55
Residual	-2,25455	1,14545	,00000	,71956	55
Std. Predicted Value	-2,264	1,981	,000	1,000	55
Std. Residual	-3,104	1,577	,000	,991	55

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,334 <sup>a</sup>	,111	,094	,69923	,111	6,634	1	53	,013	2,001

a. Predictors: (Constant), Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD

b. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,243	1	3,243	6,634	,013 <sup>b</sup>
	Residual	25,913	53	,489		
	Total	29,156	54			

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

b. Predictors: (Constant), Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Co-	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	efficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,675	,468		5,718	,000		
	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	,304	,118	,334	2,576	,013	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD
1	1	1,979	1,000	,01	,01
	2	,021	9,820	,99	,99

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1808	4,1932	3,8545	,24508	55
Residual	-2,18828	1,01172	,00000	,69273	55
Std. Predicted Value	-2,749	1,382	,000	1,000	55
Std. Residual	-3,130	1,447	,000	,991	55

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,400 <sup>a</sup>	,160	,144	,67993	2,176

a. Predictors: (Constant), Índice de Aprendizagem Organizacional

b. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,654	1	4,654	10,068	,003 <sup>b</sup>
	Residual	24,502	53	,462		
	Total	29,156	54			

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

b. Predictors: (Constant), índice de Aprendizagem Organizacional

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,344	1,110		,310	,758		
	índice de Aprendizagem Organizacional	,798	,251	,400	3,173	,003	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	índice de Aprendizagem Organizacional
1	1	1,997	1,000	,00	,00
	2	,003	24,178	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N

Predicted Value	3,2694	4,3333	3,8545	,29358	55
Residual	-2,06838	1,06460	,00000	,67360	55
Std. Predicted Value	-1,993	1,631	,000	1,000	55
Std. Residual	-3,042	1,566	,000	,991	55

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

### Anexo 8 – Regressão Linear Múltipla das Variáveis

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Índice de Partilha de Conhecimento	3,8545	,73480	55
Índice de P. J. Interacional	3,8333	,58882	55
Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	3,8848	,80691	55
índice de Aprendizagem Organizacional	4,4000	,36796	55

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,453 <sup>a</sup>	,205	,158	,67421	2,009

a. Predictors: (Constant), índice de Aprendizagem Organizacional, Índice de P. J. Interacional, Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD

b. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

### Correlations

		Índice de Partilha de Conhecimento	Índice de P. J. Interacional	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	índice de Aprendizagem Organizacional
Pearson Correlation	Índice de Partilha de Conhecimento	1,000	,203	,334	,400
	Índice de P. J. Interacional	,203	1,000	,777	,294
	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	,334	,777	1,000	,387
	índice de Aprendizagem Organizacional	,400	,294	,387	1,000
Sig. (1-tailed)	Índice de Partilha de Conhecimento	.	,069	,006	,001
	Índice de P. J. Interacional	,069	.	,000	,015

	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	,006	,000	.	,002
	índice de Aprendizagem Organizacional	,001	,015	,002	.
N	Índice de Partilha de Conhecimento	55	55	55	55
	Índice de P. J. Interacional	55	55	55	55
	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	55	55	55	55
	índice de Aprendizagem Organizacional	55	55	55	55

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,974	3	1,991	4,380	,008 <sup>b</sup>
	Residual	23,183	51	,455		
	Total	29,156	54			

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

b. Predictors: (Constant), índice de Aprendizagem Organizacional, Índice de P. J. Interacional, Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Co-	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	efficients			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,603	1,176		,513	,610		
	Índice de P. J. Interacional	-,173	,248	-,138	-,697	,489	,396	2,527
	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	,290	,187	,318	1,548	,128	,368	2,714
	índice de Aprendizagem Organizacional	,633	,270	,317	2,342	,023	,850	1,176

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions		
					Índice de P. J. Interacional	Índice de Percepção de Justiça no Processo de AVD	índice de Aprendizagem Organizacional
1	1	3,964	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,026	12,293	,06	,02	,27	,04
	3	,007	24,276	,00	,84	,55	,10
	4	,003	36,239	,94	,13	,19	,85



a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,0657	4,4716	3,8545	,33260	55
Residual	-2,04352	,93663	,00000	,65522	55
Std. Predicted Value	-2,372	1,855	,000	1,000	55
Std. Residual	-3,031	1,389	,000	,972	55

a. Dependent Variable: Índice de Partilha de Conhecimento