



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA PARTILHA DE CONHECIMENTO
NO DESEMPENHO INDIVIDUAL

MARTA MACHADO GONZALEZ DA CONCEIÇÃO E SILVA

JUNHO - 2016



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA PARTILHA DE CONHECIMENTO
NO DESEMPENHO INDIVIDUAL**

MARTA MACHADO GONZALEZ DA CONCEIÇÃO E SILVA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES**

JUNHO – 2016

«In today's environment, hoarding knowledge ultimately erodes your power. If you know something very important, the way to get power is by actually sharing it.»

Joseph L. Badaracco

RESUMO

Nos dias de hoje assiste-se a uma importância crescente dos bens intangíveis que vem substituir o grande foco anteriormente dado aos bens tangíveis. Destes bens intangíveis, destaca-se, nesta investigação, o conhecimento.

O conhecimento é considerado um recurso fundamental para o desenvolvimento e sucesso das organizações, e, dada a sua grande mobilidade, torna-se importante refletir sobre a sua utilização. Contudo, esta mobilidade vai depender do comportamento dos colaboradores e da sua apetência em partilhar este recurso, sendo este um processo fundamental para a criação de novos conhecimentos e para o desenvolvimento organizacional. Posto isto, procedeu-se, no âmbito desta investigação, a uma abordagem desta temática junto das organizações.

Esta abordagem teve como principal objetivo analisar os fatores que se relacionam com o clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento em ambientes de diferentes níveis de desempenho individual. Para isso, procedeu-se à realização de 140 inquéritos como forma de recolha de informação junto de pequenas, médias e grandes empresas da Grande Lisboa. Através de uma análise exaustiva dos resultados obtidos, concluiu-se que, mesmo em diferentes ambientes de desempenho, o desempenho individual relaciona-se com o clima organizacional orientado para o conhecimento e com os custos associados à partilha de conhecimento.

Palavras-chave: Conhecimento, Gestão de Conhecimento, Partilha de Conhecimento, Clima Organizacional, Desempenho Individual.

ABSTRACT

Nowadays, we are witnessing an increasing significance of intangible assets, in replacement of the previous great focus given to tangible assets. Regarding intangible assets, this investigation pretends to highlight the knowledge.

Knowledge is considered an essential resource for an organization's development and success, and, given its large mobility, it becomes important to reflect over its usage. However, this mobility will depend on the behaviour of the collaborators and their desire in sharing this resource, being this a fundamental process for the creation of new knowledge and organizational development. In this investigation, an approach within organizations about this theme has been made.

This approach's main goals were: to investigate the way in which collaborators precept knowledge sharing within organizations through an analysis of a set of factors that influence it, whether they promote or repress this practice; to understand in which way organizational climate can influence sharing actions and, lastly, to examine the effect of knowledge sharing practices in organizational performance. In order to accomplish this, 140 inquiries were made as a mean of retrieving information from small, medium and large enterprises from Greater Lisbon.

By a thorough analysis of the results obtained, it was concluded that, even when inserted in different performance environment, the individual performance is related with the knowledge-oriented organizational climate and with the expense associated with knowledge sharing.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Sharing, Organizational Climate, Organizational Performance.

AGRADECIMENTOS

Ao Zé Pedro: obrigada pela força e inspiração.

Aos meus amigos: obrigada pelo interesse e apoio.

Ao Professor Paulo Lopes Henriques: obrigada pela orientação e disponibilidade.

Aos meus pais, à avó Matilde, à Bruna, à Mariana e ao Constantino: obrigada por tudo.

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Conhecimento	3
2.1.1. Conceito	4
2.1.2 Importância do Conhecimento nas Organizações	5
2.1.3. Partilha de Conhecimento nas Organizações	10
2.1.3.2. Fatores que Afetam a Partilha de Conhecimento nas Organizações.....	11
2.1.3.3. Teorias para Ocorrência de Partilha de Conhecimento nas Organizações.	15
2.2. Clima Organizacional	18
2.2.1. Conceito	18
2.2.2. Importância do Clima Organizacional nas Organizações	19
2.3. Relação entre Conhecimento, Clima Organizacional e Desempenho	20
2.4. Modelo de Investigação	22
3. Método de Investigação	24
3.1. Recolha de Informação	25
3.2. Elaboração do Instrumento de Recolha de Informação	25

4. Análise e Discussão dos Resultados	26
4.1 Descrição da Amostra	26
4.1.1 Caracterização Social da Amostra	26
4.2 Discussão dos Resultados Apurados.....	28
4.2.1 Análise da Fiabilidade	29
4.2.2 Análise dos Resultados Obtidos para Ambientes de Elevado Desempenho...	31
4.2.3 Análise dos Resultados Obtidos para Ambientes de Baixo Desempenho	31
4.2.4 Análise Comparativa dos Resultados Obtidos para os Diferentes Ambientes	32
4.3 Discussão dos Resultados com base na Revisão de Literatura	33
4.4 Considerações Finais	35
5. Conclusão	36
5.1 Limitações do Estudo.....	38
6. Bibliografia	39
7. Anexos	43

1. INTRODUÇÃO

O saber e o conhecimento são hoje considerados recursos fundamentais para o sucesso e desenvolvimento das organizações (Sequeira, 2008). À medida que avançamos para uma economia do conhecimento, as organizações deixam de ter dúvidas quanto à necessidade de implementação de estratégias de Gestão de Conhecimento, começando, sim, a questionar qual a abordagem mais adequada para a aplicação deste processo (Pugna e Boldeanu, 2012).

A Gestão do Conhecimento surge no âmbito das Teorias Organizacionais, emergindo como *“a capacidade que permite às organizações se desenvolverem, inovarem e reforçarem a sua competitividade”* (Sequeira 2008, 3), tendo sido, o conhecimento, já considerado uma grande fonte de vantagem competitiva (Paula e Queiroga, 2015). Contudo, este conceito é bastante complexo, e neste sentido, a Gestão do Conhecimento pode ser ainda uma área difícil de compreender e investigar (Kulkarni et al., 2007).

Nesta investigação, o conhecimento organizacional será discutido através da exploração do conceito e da apresentação de uma breve revisão literária do tema. Procura-se, assim, compreender esta abordagem organizacional, realçando os processos organizacionais relacionados com a criação, armazenamento e codificação, transferência e utilização do conhecimento organizacional.

Sendo o conhecimento considerado um elemento diferenciador na tomada de decisão, a partilha deste recurso torna-se importante para a garantia do bom desempenho, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de soluções através da inovação (Iqbal et al., 2011). Posto isto, faz sentido trazer para esta discussão uma série de fatores que devem ser tidos em conta quando se discute a partilha de

conhecimento entre colaboradores de uma organização, assim como as várias teorias e perspectivas que podem justificar este comportamento humano. Os fatores contextuais são aqueles que maior importância assumem nesta discussão, já que têm sido referidos, por muitos estudiosos, como os principais influenciadores do comportamento do colaborador (Hung et al., 2009). Na verdade, as organizações têm-se esforçado por promover um clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento, daí que alguns autores enfatizem a importância da relação entre estas duas variáveis (Pugna e Boldeanu, 2012).

Este documento apresenta, assim, os resultados de uma investigação levada a cabo no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão, que, por sua vez, se debruçou na temática do Conhecimento, sendo este um tema atual e oportuno, tendo em conta o contexto organizacional em que vivemos. Dada a pertinência do tema, foram analisados, numa primeira fase, um conjunto de fatores que afetam a partilha de conhecimento, análise a partir da qual surgiu o Problema de Investigação: **Qual o impacto dos custos associados à partilha de conhecimento e do clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento no desempenho individual?**

Esta investigação é composta por cinco capítulos principais, organizados por forma a dar resposta ao Problema de Investigação apresentado. O primeiro e presente capítulo passa por uma introdução à temática do Conhecimento, onde são apresentadas as principais linhas de pensamento do estudo, assim como o Problema de Investigação. O segundo capítulo diz respeito à Revisão de Literatura, onde é feita uma análise dos conceitos-chave deste estudo, relacionando-os entre si. Neste capítulo, pretende-se contextualizar e fundamentar a temática que aqui se discute. No terceiro capítulo

apresenta-se o Método de Investigação e no quarto capítulo são apresentados os Resultados do estudo empírico realizado e feita uma análise dos mesmos. Por fim, no quinto e último capítulo, apresentam-se as principais conclusões da investigação assim como algumas limitações da mesma.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo fazer um enquadramento teórico da temática da partilha do conhecimento, contextualizando o tema e fundamentando a sua pertinência. Para isso, são definidos e explorados os principais conceitos desta investigação, relacionando-os entre si, à luz de uma série de teorias que estão por detrás do fenómeno aqui debatido.

A linha de pensamento deste capítulo inicia-se com uma abordagem ao primeiro conceito-chave do presente estudo: o conhecimento. Neste ponto, para além da definição do conceito, aborda-se a importância do conhecimento para as organizações e a temática da partilha de conhecimento. De seguida, é abordado o segundo conceito-chave desta investigação: clima organizacional. Aqui, à semelhança do ponto anterior, é, num primeiro momento, definido o conceito, seguindo-se uma abordagem à importância do mesmo para as organizações. O terceiro ponto deste capítulo dedica-se à exploração da relação entre conhecimento, clima organizacional e desempenho. Por fim, fecha-se o capítulo com a apresentação dos modelos de investigação do estudo.

2.1. CONHECIMENTO

O conhecimento está presente nas organizações, sendo trocado, criado e aplicado ao trabalho pelos colaboradores (Sequeira, 2008). Aqui, o conhecimento organizacional

distingue-se do conhecimento individual pelo seu dinamismo, sendo que, para que seja possível utilizá-lo eficazmente, é importante perceber quais as forças que o fazem movimentar-se (Davenport e Prusak, 1998). Contudo, e dada a complexidade deste conceito, para que este possa ser compreendido, deve ser, em primeiro lugar, cuidadosamente analisado. Para isso, exploram-se, de seguida, os conceitos de dado e informação cuja relação vai dar origem ao conceito aqui em análise.

2.1.1. CONCEITO

Dados, informação e conhecimento são elementos imprescindíveis para a comunicação e tomada de decisão dentro de uma organização, sendo o significado de cada um dos conceitos pouco evidente (Angeloni, 2003). Estes três elementos formam um sistema hierárquico cujos limites não são fáceis de definir, o que significa que o que para um indivíduo é um dado, para outro pode ser considerado informação ou mesmo conhecimento (Angeloni, 2003). Dada esta dificuldade, optou-se por definir cada um dos conceitos separadamente, tendo, ao mesmo tempo, em consideração, a inter-relação entre os mesmos.

Segundo Davenport e Prusak (1998) dados são elementos em bruto, sem significado; símbolos ou imagens; “*observações sobre o estado do mundo*” (Davenport e Prusak 1998, 19). Por sua vez, constituem a matéria-prima da informação, o que pode significar que dados com pouca qualidade dão origem a informação da mesma natureza (Angeloni, 2003).

Já as informações são consideradas dados com significado, ou seja, dados processados e contextualizados, “*dotados de relevância e propósito*” (Drucker 1988, 46).

O conceito de conhecimento é bastante mais complexo do que qualquer um dos conceitos referidos anteriormente (Angeloni, 2003). Ao considerar-se a inter-relação entre os mesmos, é possível perceber que os dados, por si só, não representam conhecimento útil; constituem, sim, o início de um processo de transformação: a transformação de dados em informação e de informação em conhecimento (Angeloni, 2003). É neste sentido que Gonçalves (1995) afirma que *“conhecer é o processo de compreender e interiorizar as informações recebidas, e combiná-las de forma a gerar mais conhecimento”* (Gonçalves 1995, 311). Na mesma linha de pensamento, Davenport e Prusak (1998) dizem-nos que *“o conhecimento é a informação mais valiosa (...) porque alguém [lhe] deu um contexto, um significado, uma interpretação”* (Davenport e Prusak 1998, 19).

Assim, o conhecimento pode ser considerado como informação processada por indivíduos, sendo que o valor que lhe está agregado depende dos conhecimentos anteriores dos próprios indivíduos (Angeloni, 2003). Quer isto dizer que o conhecimento está estritamente vinculado aos indivíduos, já que depende da percepção destes (Angeloni, 2003).

2.1.2 IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos dias que correm, os gestores reconhecem que o capital humano é a mais importante fonte de vantagem competitiva e, para tal efeito, as empresas têm que apostar numa estratégia assente na Gestão do Conhecimento (Barros, 2012). Nos últimos anos têm sido vários os investigadores a dedicarem-se ao desenvolvimento de modelos de Gestão do Conhecimento que têm permitido uma melhor compreensão de processos de criação, armazenamento, codificação, transferência e utilização do conhecimento em contexto organizacional, representados na Figura 1 (Sequeira, 2008).



Figura 1: Processos de Gestão do Conhecimento (Elaboração Própria)

Nonaka e Takeuchi (1995) foram os primeiros autores a estudar a criação, a transferência e a utilização do conhecimento nas organizações. Estes autores desenvolveram um modelo de criação de conhecimento organizacional, denominado de “Espiral do Conhecimento,” que reúne os diversos tipos de conhecimentos¹. Em *“The Knowledge Creating Company”*, os autores vêm demonstrar que *“a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”* (Nonaka e Takeuchi 1995, 11).

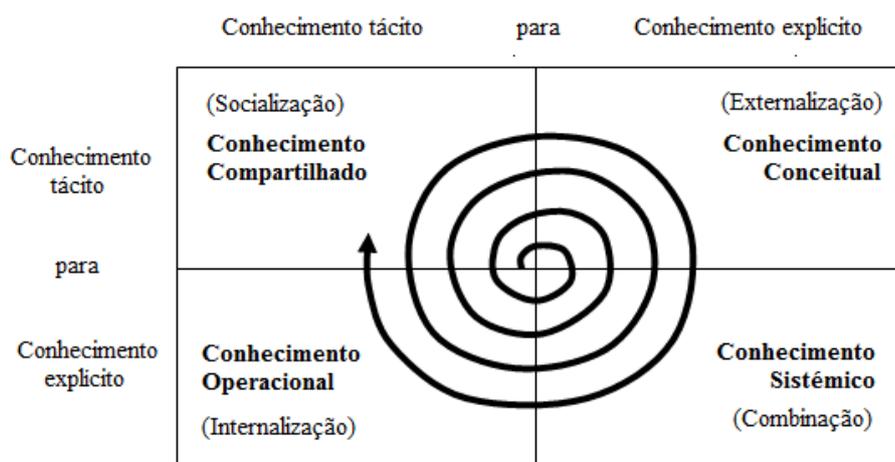


Figura 2: “Espiral do Conhecimento” (Nonaka e Takeuchi, 1995)

O conhecimento tácito é aquele que decorre das experiências, emoções, valores ou ideias das pessoas, como a sabedoria ou a experiência acumulada, sendo bastante difícil de transmitir (Pacheco et al., 2010). Já o conhecimento explícito *“é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada”* (Sequeira 2008, 6), podendo ser

¹ Ver Figura 2: “Espiral do Conhecimento” (Nonaka e Takeuchi, 1995).

facilmente transmitido e aplicado por outros agentes (Alavi e Leidner, 2001; Sequeira, 2008; Manuel, 2016).

Conhecimento tácito e conhecimento explícito não são mais do que duas categorias de conhecimento que, ao serem combinadas, vão dar origem a quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, sintetizados na Tabela 1 (Manuel, 2016). Estes, por sua vez, vão fazer alargar progressivamente o conhecimento organizacional (Manuel, 2016).

Tabela 1: Modos de Conversão de Conhecimento

Socialização	Processo de criação de novo conhecimento tácito, como consequência de experiências partilhadas, observação, imitação e prática.
Externalização	Processo de transformação de conhecimento tácito em explícito, tornando-o transmissível pela linguagem, e, por conseguinte, facilmente entendida pelos outros agentes sociais.
Combinação	Processo dinâmico de conversão de conhecimento explícito existente em novo conhecimento explícito. Este processo inclui três outros processos específicos – a captação e integração do novo conhecimento explícito, a sua combinação e, por fim, a sua disseminação.
Internalização	Processo dinâmico de incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito, estando diretamente relacionada com a aprendizagem prática, o treino e o exercício, que, por sua vez, permitem aperfeiçoar competências assim como inovar no que diz respeito à forma como o trabalho é feito.

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995

Davenport e Prusak (1998), por outro lado, referem cinco modos de criação do conhecimento, que, segundo os mesmos, é consciente e intencional. A Tabela 2 apresenta uma síntese destes modos de criação do conhecimento.

Tabela 2: Modos de Criação de Conhecimento

Aquisição	Passa pela compra de uma organização ou contratação de indivíduos – a forma mais direta de adquirir conhecimento. Aqui considera-se também o conhecimento alugado ou financiado.
Recursos Dedicados	Conhecimento criado a partir da formação de unidades ou grupos com um objetivo específico, como por exemplo, departamentos de pesquisa e investigação.
Fusão	Processo que passa por reunir pessoas com diferentes pontos de vista para trabalhar conjuntamente num determinado problema ou projeto, forçando-as a chegar a uma única resposta. Este processo faz surgir uma variedade de experiências, aumentando a possibilidade de se chegar a um resultado bem-sucedido.
Adaptação	Considerada um incentivo à criação de conhecimento na medida em que, atualmente, esta é imposta às organizações, dadas as inovações que vão surgindo ao nível de concorrência, novas tecnologias e mudanças sociais e económicas.
Redes de Conhecimento	Podem ser informais ou auto-organizadas. Existem no interior das organizações e promovem a partilha de conhecimento comum necessárias para se comunicar e cooperar. Por sua vez, a continuidade destas redes pode dar origem a novo conhecimento.

Fonte: Davenport e Prusak, 1998

Criado o conhecimento, surge a necessidade de armazená-lo, por forma a reduzir perdas de conhecimento associadas à experiência dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização (Sequeira, 2008). Neste processo, pretende-se representar a memória coletiva num repositório de conhecimentos, por forma a facilitar a sua acessibilidade, para que, desta forma, o conhecimento tácito se transforme em conhecimento explícito (Sequeira, 2008). Esta transformação é necessária já que de pouco serve o armazenamento de conhecimento se não houver forma de o partilhar

(Beckham, 1997). Assim, surge a codificação como processo fundamental de transformação de conhecimento organizacional num código que o torne explícito e perceptível a quem necessitar de o utilizar (Sequeira, 2008).

Segue-se a transferência de conhecimento nas organizações que pode ser entendida como o processo que pretende garantir que o conhecimento individual de cada colaborador seja transferido para os restantes colaboradores, garantindo, assim, a sinergia entre todos (Sveiby, 1998). Para isso, é necessária, numa primeira fase, a obtenção do conhecimento da memória coletiva e, mais tarde, uma distribuição pelos indivíduos (ou equipas), segundo os seus interesses, o que irá facilitar a partilha de conhecimento entre colaboradores (Sequeira, 2008). Apesar da transferência de conhecimento acontecer de forma natural no dia-a-dia das empresas, não deixa de ser importante que a Gestão do Conhecimento intervenha no sentido de lhe dar alguma formalidade, incentivando partilhas espontâneas de conhecimento entre colaboradores (Davenport e Prusak, 1998). Neste contexto, e dada a dificuldade em transferir conhecimento tácito, Nonaka e Takeuchi (1995) salientam a importância da socialização, como “*o processo por excelência de partilha de conhecimento tácito entre indivíduos*” (Sequeira 2008, 10). Esta gera aquilo que pode ser chamado de “conhecimento partilhado”, ou seja, modelos mentais e habilidades técnicas que, ao serem partilhadas por todos os colaboradores de uma organização, passam a fazer parte da cultura organizacional desta (Frota et al., 2011).

Por fim, o processo de utilização de conhecimento nas organizações complementa o processo de partilha do mesmo, já que este só terá, de facto, valor se for devidamente aplicado (Sequeira, 2008). Contudo, apesar de necessário, a possibilidade de acesso ao conhecimento não garante a sua utilização (Sequeira, 2008). Na verdade, a transferência

de conhecimento não tem utilidade se não gerar alguma mudança de comportamento nos colaboradores (Sequeira, 2008).

Sabendo que as organizações investem recursos na criação, codificação e transferência do conhecimento, é igualmente importante que reúnam esforços que promovam uma cultura organizacional orientada para a sua utilização (Beckman 1997; Sequeira, 2008).

2.1.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A partilha de conhecimento entre indivíduos é considerada por Ipe (2003) um processo que possibilita a um agente social transformar conhecimento por forma a ser entendido, absorvido e utilizado por outro agente. Segundo o autor, a partilha de conhecimento não é mais do que o ato de tornar o conhecimento disponível para outros, sendo que, para isso, é necessária uma ação deliberada por parte do agente que possui o conhecimento (Ipe, 2003).

Estudos recentes referem que a partilha de conhecimento numa organização pode ser uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, pode ser uma boa forma de garantir o bom desempenho da organização (Hung et al., 2009). Contudo, a relação entre a partilha de conhecimento e o desempenho tem sido pouco investigada pela academia (Ling, 2011), apesar de, segundo Foss (2010), ser um tema oportuno dentro do contexto empresarial atual.

Segundo Ling (2011), uma boa Gestão de Conhecimento, aliada ao capital intelectual certo, pode estar na base da melhoria do desempenho global de uma organização. Segundo Hung et al., (2009), quando um colaborador percebe que as suas capacidades podem fazer aumentar o desempenho da organização, este vai estar

mais apto a partilhar o seu conhecimento. Contudo, há que ter em consideração que quaisquer intenções e ações de partilha de conhecimento podem ser influenciadas por diversos fatores (Hung et al., 2009) que serão analisados de seguida.

2.1.3.2. FATORES QUE AFETAM A PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Pesquisas anteriores sobre o tema da partilha de conhecimento nas organizações revelam que é possível identificar três dimensões de fatores que afetam a partilha de conhecimento: fatores de custo, fatores de benefício (intrínsecos e extrínsecos) e fatores contextuais (Hung et al., 2009). Este ponto dedica-se a uma breve análise destes mesmos fatores, representados na Tabela 3.

Tabela 3: Fatores que afetam a Partilha de Conhecimento nas Organizações

<p>Fatores de Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de poder de conhecimento • Esforço de codificação 	<p>Fatores de Benefício Intrínseco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficácia própria do conhecimento • Prazer em ajudar os outros
<p>Fatores de Benefício Extrínseco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa organizacional • Imagem • Reciprocidade 	<p>Fatores Contextuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Normas de partilha • Identificação

Fonte: Hung et al., 2009

Segundo Hung et al. (2009), é possível identificar dois fatores de custo, ou seja, dois fatores que constituem barreiras à partilha de conhecimento nas organizações: a perda de poder de conhecimento e o esforço de codificação. Na Tabela 4 exploram-se, de forma resumida, estes dois fatores.

Tabela 4: Fatores de Custo que afetam a Partilha de Conhecimento nas Organizações

<p>Perda de Poder de Conhecimento</p>	<p>Ao partilhar conhecimento exclusivo, um colaborador passa a deter menos propriedades desse mesmo conhecimento, acabando por perder valor dentro da organização com a qual colabora (Gray 2001, cit. por Kankanhalli et al., 2005). Por sua vez, isto pode fazer reduzir o poder do colaborador na organização, ao torná-lo mais suscetível de ser substituído, isto é, ao fazer com que este perda a sua singularidade (Davenport e Prusak, 1998). Assim, a perda de poder de conhecimento é considerada uma barreira à partilha de conhecimento já que o conhecimento é visto como uma grande fonte de poder organizacional, poder este que os colaboradores têm receio de perder (Davenport e Prusak, 1998).</p>
<p>Esforço de Codificação</p>	<p>O tempo e esforço necessários para codificação do conhecimento são considerados uma barreira à partilha de conhecimento nas organizações já que estes são vistos como um custo de oportunidade por parte dos detentores do conhecimento, fazendo com que os mesmos se retraiam no momento da partilha (Davenport e Prusak, 1998).</p>

Fonte: Elaboração Própria

Já os fatores de benefício podem ser divididos em dois subgrupos, tal como representado na Tabela 5: fatores de benefício intrínseco e fatores de benefício extrínseco (Hung et al., 2009).

Tabela 5: Fatores de Benefício que afetam a Partilha de Conhecimento nas Organizações

FATORES DE BENEFÍCIO INTRÍNSECO	Eficácia Própria do Conhecimento	Expressão aqui entendida como a percepção que as pessoas têm sobre aquilo que podem fazer com as capacidades que possuem. (Bandura 1986, cit. por Kankanhalli et al., 2005). Segundo Hung et al. (2009), ao partilhar conhecimentos úteis para a organização, um colaborador tem a oportunidade de aumentar a sua confiança e autoestima. Assim, quando um colaborador acredita que a sua experiência e conhecimentos podem contribuir para resolver determinados problemas da organização, melhorar a sua eficiência, e ainda aumentar a sua produtividade, estará, por conseguinte, mais propenso a partilhar o seu conhecimento com outros colaboradores (Kankanhalli et al., 2005). Quer isto dizer que a “eficácia própria do conhecimento” manifesta-se, precisamente, através da forma como os colaboradores acreditam que o seu conhecimento contribuir positivamente para o desempenho da organização (Kankanhalli et al, 2005).
	Prazer em Ajudar os Outros	Existe quando os indivíduos se sentem alegres e satisfeitos por ajudar os outros, sentimentos que derivam de um prazer intrínseco em ajudar, sem esperar nada em troca (Kankanhalli et al., 2005; Hung et al., 2009).
FATORES DE BENEFÍCIO EXTRÍNSECO	Recompensa Organizacional	Por forma a incentivar os colaboradores a partilhar com os outros o conhecimento que possuem, as organizações podem recorrer a diversas formas de recompensa organizacional (Kankanhalli et al., 2005). Se existirem recompensas organizacionais apropriadas, isto é, mecanismos de incentivo apropriados (tais como incentivos salariais ou progressão na carreira), os colaboradores sentir-se-ão mais motivados a partilhar o seu conhecimento com os outros. (Hung et al., 2009).
	Imagem	A imagem de um indivíduo é um recurso valioso quando se trata de alcançar ou manter o seu <i>status</i> e reputação na organização (Jones et al., 1997 cit. por Hung et al., 2005; Kankanhalli et al., 2009). Assim, em contexto empresarial, os colaboradores podem aproveitar para melhorar a sua reputação demonstrando aos outros que possuem conhecimentos valiosos, o que lhes vai permitir ganhar respeito e melhorar a sua imagem (Contant et al., 1996; cit. por Kankanhalli et al., 2009).
	Reciprocidade	Para os indivíduos que possuem conhecimento, uma relação recíproca significa que estes podem melhorar as suas relações com os outros através da partilha. (Kankanhalli et al., 2005). Isto pode fomentar a partilha de conhecimento, por servir de motivação para que as pessoas contribuam com o conhecimento que possuem, por esperar, de futuro, receber o mesmo em troca. (Kankanhalli et al., 2005; Hung et al., 2009).

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, Hung et al. (2009) identificaram três fatores contextuais principais que afetam a partilha de conhecimento nas organizações, apresentados na Tabela 6: a confiança, as normas de partilha e a identificação.

Tabela 6: Fatores Contextuais que afetam a Partilha de Conhecimento nas Organizações

Confiança	Li e Lin (2006), no seu estudo, examinaram o comportamento de partilha de conhecimento em toda a cadeia de valor e concluíram que a confiança entre parceiros tem um impacto decisivo na eficiência da organização, ao aumentar a qualidade e quantidade de partilha de conhecimento.
Normas de Partilha	Uma norma passa pelo grau de consenso que existe dentro do sistema social no qual os indivíduos estão envolvidos, sendo que uma norma pode servir para moderar o comportamento de um agente social, de acordo com as expectativas do grupo ou comunidade (Coleman 1990, cit. por Hung et al., 2009). Posto isto, normas de partilhas não são mais do que normas que facilitam a partilha, neste caso, de conhecimento. Normas de trabalho em equipa promovem um clima de partilha sendo consideradas um fator contextual importante que afeta a partilha de conhecimento dentro de uma organização (Hung et al., 2009).
Identificação	A identificação passa por um conceito que se baseia em interesses, ocorrendo quando os interesses individuais se fundem com os interesses organizacionais. (Johnson et al., 1999). Segundo Hung et al. (2009), quando a identificação é forte, o custo de partilhar conhecimento deixa de ser uma preocupação, já que o desempenho organizacional passa a dominar o comportamento de partilha dos colaboradores.

Fonte: Elaboração Própria

2.1.3.3. TEORIAS PARA OCORRÊNCIA DE PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

No ponto anterior analisaram-se os fatores que afetam a partilha de conhecimento nas organizações que, por sua vez, partiram de um conjunto de teorias propostas por vários autores que se debruçaram sobre o tema² (Hung et al., 2009).

Uma das primeiras teorias a tratar o comportamento de partilha de conhecimento foi a Teoria da Troca Social (Hung et al., 2009). Esta teoria debruça-se sobre este tema a partir de uma perspectiva de custo-benefício, tema este que foi analisado por Peter Blau em 1964. Segundo o sociólogo, a interação entre os indivíduos caracteriza-se por uma tentativa de maximizar recompensas e reduzir custos (tangíveis ou intangíveis) (Blau, 1964). Esta teoria assenta, portanto, na ideia de que uma interação entre dois agentes sociais torna-se positiva caso todos os indivíduos lucrem com essa mesma interação (Giddens, 2010).

Mais tarde, em 1980, Ajzen e Fishbein apresentam a Teoria da Ação Racional, que, por sua vez, procura identificar os fatores determinantes do comportamento conscientemente intencional. Desta feita, esta teoria define as relações com base em crenças, atitudes, normas subjetivas, intenções e comportamentos (Ajzen e Fishbein, 1980). Assim, esta teoria considera que um determinado comportamento é sempre fruto de uma intenção em realizar esse mesmo comportamento, sendo que essa intenção é influenciada pela atitude do indivíduo que, por sua vez, é determinada por crenças e normas subjetivas associadas a esse comportamento (Ajzen e Fishbein, 1980). Em suma, Ajzen e Fishbein (1980) dizem-nos que os indivíduos se comportam de forma racional, e que avaliam, em quaisquer circunstâncias, o que têm a perder e a ganhar com

² Para um resumo das teorias referidas, ver Tabela 7, página 17.

a manifestação das suas atitudes, sendo que em ações individuais é possível encontrar a influência do meio social em que o indivíduo está inserido.

A Teoria do Comportamento Planeado desenvolveu-se a partir da Teoria da Ação Racional, à qual foi acrescentado o conceito de “percepção de controlo do comportamento,” na medida em que esta teoria vai considerar os vários constrangimentos da vida real que influenciam a formação de uma intenção ou de um comportamento (Ajzen, 1985). Esta teoria sugere, portanto, que a intenção de um indivíduo para executar um comportamento é que determina esse mesmo comportamento, já que é essa intenção que reflete o nível de motivação do indivíduo para investir esforços no desempenho desse comportamento (Conner e Spark, 1996; Courneya e Bobick, 2000). Por sua vez, a intenção é determinada pela atitude, norma subjetiva e pela percepção de controlo do comportamento (Ajzen, 1985).

Por fim, a Teoria do Capital Social também é frequentemente utilizada para explicar os comportamentos de partilha de conhecimentos nas organizações, sendo que o conceito de “capital social” se refere aos recursos enraizados nas redes de relações humanas (Ghoshal e Nahapiet, 1998). Segundo Ghoshal e Nahapiet (1998), a Teoria do Capital Social assenta no pressuposto de que *“as redes de relacionamentos constituem um recurso valioso para a condução de assuntos sociais”* (Melo 2013, 16). Ou seja, segundo os autores, o capital social facilita o desenvolvimento de capital intelectual por meio das relações humanas que se estabelecem no seio da organização (Melo 2013). Assim, o capital social fornece as condições necessárias à ocorrência de partilha de conhecimento, sendo que, para Ghoshal e Nahapiet (1998), a confiança, as normas e a identificação são os três fatores-chave que podem definir este contexto propenso à partilha de conhecimento (Hung et al., 2009).

Tabela 7: Teorias para Ocorrência da Partilha de Conhecimento nas Organizações

Teoria	Autor(es), Ano	Resumo
Teoria da Troca Social	Peter Blau, 1964	Teoria assente numa perspetiva de custo-benefício, que identifica uma troca social como um custo para o agente social que partilha o conhecimento e um benefício para aquele que o recebe.
Teoria da Ação Racional	Ajzen e Fishbein, 1980	Segundo esta teoria, os indivíduos comportam-se de forma racional, e avaliam, em quaisquer circunstâncias, o que têm a perder e a ganhar com a manifestação das suas atitudes, sendo que em ações individuais é possível encontrar a influência do meio social em que o indivíduo está inserido.
Teoria do Comportamento Planeado	Ajzen, 1985	Esta teoria sugere que a intenção de um indivíduo para executar um comportamento é que determina esse mesmo comportamento, já que é essa intenção que reflete o nível de motivação do indivíduo para investir esforços no desempenho desse comportamento.
Teoria do Capital Social	Naphapiet e Ghoshal, 1998	Esta teoria assenta no pressuposto de que o capital social facilita o desenvolvimento de capital intelectual por meio das relações humanas que se estabelecem no seio da organização, fornecendo as condições necessárias à ocorrência de partilha de conhecimento.

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, é perceptível que ao longo dos tempos, as teorias que se debruçam sobre o comportamento de partilha de conhecimento tenham evoluído de uma dimensão individual para uma dimensão coletiva, onde os interesses individuais dão lugar aos interesses das organizações, isto é, onde as intenções de recompensa individual que estavam por detrás do comportamento de partilha de conhecimento dão lugar a uma intenção de partilha assente numa preocupação com o bom desempenho.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste subcapítulo explora-se o conceito de “clima organizacional” com o intuito de perceber de que forma este pode influenciar a partilha de conhecimento nas organizações. Para isso, analisa-se também, numa fase posterior, a importância do clima organizacional para as organizações.

2.2.1. CONCEITO

Segundo Chiavenato (2010), «*o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca. O clima organizacional pode ser agradável, recetivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo*» (Chiavenato 2010, 440).

Quer isto dizer que este conceito está relacionado com a forma como cada indivíduo se sente em relação à organização onde trabalha (Oliveira et al., 2012). O clima organizacional é, portanto, o ambiente interno de uma organização, incluindo subordinados, supervisores e diretores (Oliveira et al., 2012).

Já segundo Judge, Robbins e Sobral (2011), o clima organizacional relaciona-se com a perceção que os colaboradores têm da organização onde trabalham e do seu ambiente interno. Por sua vez, quando este clima é favorável, concede a possibilidade de satisfazer as necessidades dos colaboradores, assim como de motivá-los, aumentando o seu desempenho (Ferreira et al., 2006; Chiavenato, 2010; Oliveira et al., 2012). Assim, já que as organizações são formadas por pessoas, é importante que estas trabalhem em harmonia e se sintam satisfeitas em relação ao seu trabalho, já que, desta forma, poderão contribuir fortemente para o sucesso organizacional (Oliveira et al.,

2012). As organizações devem, assim, ser capazes de conciliar os seus interesses e necessidades com os dos seus colaboradores (Oliveira et al., 2012).

2.2.2. IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Tendo em conta o contexto de globalização em que vivemos hoje, surge a necessidade das empresas se adaptarem rapidamente à mudança para que possam sobreviver e manter o seu posicionamento (Araújo et al., 2015). Para isso, as empresas devem, antes de mais, garantir a motivação dos seus colaboradores, assim como a identificação destes com os seus valores (Araújo et al., 2015), já que *«nenhuma empresa atinge o sucesso se não tiver pessoas satisfeitas a trabalhar para ela»* (Vieira 2013, 1).

Na verdade, as empresas estão cada vez mais preocupadas com o bem-estar dos seus colaboradores, sendo o fator humano considerado a grande vantagem competitiva das organizações (Vieira, 2013). Neste sentido, as organizações têm procurado oferecer mais aos seus colaboradores, investindo em atividades que visam a melhoria da qualidade de vida destes, assim como o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho da organização, ou, se quisermos, do clima organizacional desta (Vieira, 2013). Segundo Chiavenato (2010), as pessoas passam grande parte das suas vidas dentro de organizações a trabalhar, por forma a garantir a sua subsistência e sucesso pessoais. Ao mesmo tempo, as empresas precisam das pessoas para funcionar. (Vieira, 2013). Assim, dada esta relação de dependência entre empresas e pessoas, em que estas últimas constituem o principal ativo das primeiras, torna-se importante refletir sobre a melhor forma de garantir o bem-estar dos colaboradores no seu período laboral, isto é, de garantir que uma organização tem um bom clima organizacional (Vieira, 2013).

Segundo Araújo et al. (2015), o clima organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos, a motivação, a produtividade e a satisfação dos colaboradores de uma organização, sendo o resultado do conjunto de percepções que estes têm do seu dia-a-dia na organização. Assim, e segundo Vieira (2013), é extremamente importante avaliar o clima organizacional de uma empresa já que este pode afetar decididamente o comportamento dos colaboradores, podendo também ser um importante indicador da satisfação destes em relação a diferentes aspetos da cultura da organização. Além disso, havendo um mapeamento do ambiente interno da empresa, torna-se mais fácil “atacar” os principais focos dos problemas, melhorando o clima organizacional (Vieira, 2013).

Na verdade, se todos os colaboradores de uma organização trabalharem no mesmo sentido, é possível existir um bom clima organizacional (Vieira, 2013). Para isso, é importante o espírito de equipa, a comunicação e a confiança entre colegas, sendo que a liderança tem um papel fundamental na criação de um bom ambiente de trabalho, tendo a responsabilidade de integrar, reconhecer e valorizar as pessoas (Vieira, 2013).

2.3. RELAÇÃO ENTRE CONHECIMENTO, CLIMA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

As organizações procuram constantemente uma vantagem competitiva para se destacarem no mercado (Paula e Queiroga, 2015). Na verdade, uma das maiores preocupações de um gestor é precisamente a de manter bons níveis de desempenho no trabalho que garantam, não só a rentabilidade da empresa, mas também a tal vantagem competitiva (Paula e Queiroga, 2015). Esta, por sua vez, é fortemente influenciada por fatores individuais e contextuais (Porter, 1996; Paula e Queiroga, 2015).

Dado que as organizações são cada vez mais complexas e, cada vez mais, obrigam à integração de necessidades organizacionais e competências individuais e coletivas, torna-se necessário recorrer a novas formas de gestão, que se foquem mais nos bens intangíveis da organização, e não tanto nas máquinas e materiais (Dutra, 2004; Paula e Queiroga, 2015). Neste contexto, surge a Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento não é uma área de investigação recente (Pugna e Boldeanu, 2012). Na verdade, os ativos intelectuais foram sempre utilizados e valorizados pelos gestores, apesar destes nunca terem tido a preocupação de garantir que o conhecimento era disponibilizado e partilhado de forma adequada nas organizações, por forma a atingir o máximo desempenho organizacional (Pugna e Boldeanu, 2012). Para que uma empresa atinja bons níveis de desempenho, é necessário que esta garanta que o conhecimento como forma de capital é permutável entre os indivíduos (Pugna e Boldeanu, 2012). Além disso, cada organização deve estar ciente do conhecimento individual e organizacional que possui, por forma a tirar o máximo partido deste, em prol do sucesso (Pugna e Boldeanu, 2012).

Garantir um bom clima organizacional é fundamental já que o principal capital de uma empresa são os seus colaboradores que, por sua vez, devem permanecer satisfeitos para que a empresa se torne cada vez mais competitiva e mantenha bons níveis de desempenho (Vieira, 2013). Segundo Kahale (2003), esta atitude da empresa, de preocupação em relação ao clima organizacional, eleva o índice de motivação dos funcionários, e, conseqüentemente, a identificação com a empresa também aumenta. De acordo com o mesmo autor, *“um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos, (...) formações sincronizadas com os objetivos da empresa, aumento do compromisso dos funcionários*

com a empresa, (...) credibilidade, integração, união, (...) entre outros.” (Kahale 2003, 5). Assim, a partir do momento em que os interesses individuais dos colaboradores se fundem fortemente com os interesses organizacionais (fenómeno que está por detrás do conceito de “identificação”), o custo de partilhar conhecimento deixa de ser uma preocupação, já que o desempenho organizacional passa a dominar o comportamento de partilha dos colaboradores (Johnson et al., 1999; Hung et al., 2009).

Em suma, e através do contributo de vários investigadores, podemos concluir que o bom clima organizacional pode trazer benefícios para as organizações, tais como a identificação com a empresa e o clima de confiança, que, por sua vez, podem facilitar a partilha de conhecimento entre colaboradores (Ferreira et al., 2006; Hung et al., 2009; Chiavenato, 2010; Oliveira et al., 2012). Esta, se fomentada pelos gestores, pode ter um forte contributo não só para o desempenho individual dos colaboradores, como também para o bom desempenho organizacional (Ling, 2011). Uma estratégia organizacional assente na Gestão do Conhecimento pode ser a resposta, se aliada a práticas que garantam o bom clima organizacional, já que estas, em união, vão fomentar comportamentos de partilha de conhecimento (Hung et al., 2009; Ling, 2011; Paula e Queiroga, 2015).

2.4. MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta a revisão literária desta investigação e o sumário dos fatores que afetam a partilha de conhecimento segundo Hung et al. (2009) chegou-se a uma síntese interpretativa destes mesmos fatores, que resultou na seguinte tabela:

Tabela 8: Síntese Interpretativa dos Fatores que afetam a Partilha de Conhecimento

<p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de poder de conhecimento • Esforço de codificação 	<p>Clima Organizacional (<i>Fatores Contextuais</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Normas de partilha • Identificação
<p>Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa organizacional • Imagem • Reciprocidade 	
<p>Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficácia própria de conhecimento 	

Fonte: Cavalheiro, 2015

Por forma a dar resposta ao Problema de Investigação, será assumida como variável dependente o **Desempenho Individual (DI)**, que, por sua vez, será relacionado com os fatores abaixo referidos:

- **C:** Custos associados à partilha de conhecimento.
- **CO:** Clima organizacional orientado para o conhecimento.

Para além disso, pretende-se aqui analisar o modelo de investigação em dois ambientes distintos:

- Ambientes de elevado desempenho;
- Ambientes de baixo desempenho.

Os ambientes de elevado desempenho referem-se à média de desempenho registada na base de dados total + 1 σ , enquanto os ambientes de baixo desempenho se referem à média de desempenho -1 σ .

Posto isto, serão, nesta investigação, apuradas as seguintes hipóteses:

- **H1:** Quanto maiores forem os custos associados à partilha de conhecimento, mais negativa é a percepção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual.
- **H2:** Quanto mais forte for a orientação do clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento, mais positiva é a percepção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual.
- **H3:** Quanto mais forte for o clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento, menores serão os custos associados à partilha de conhecimento.

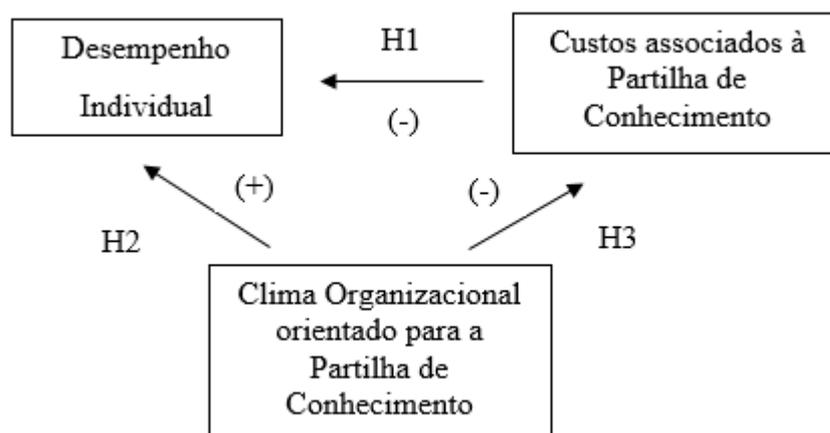


Figura 3: Modelo de Investigação (Elaboração Própria)

3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é apresentado o Método de Investigação da presente dissertação, a partir do qual será possível testar as hipóteses apresentadas anteriormente e, consequentemente, chegar a uma resposta ao Problema de Investigação.

3.1. RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Optou-se por utilizar como instrumento de recolha de informação o questionário impresso. A população em estudo consistiu em colaboradores de pequenas, médias e grandes empresas do setor terciário, da sub-região da Grande Lisboa. Assim, foi necessária uma deslocação às diferentes organizações, para disponibilização do questionário, o que possibilitou um maior número de respostas dentro de cada uma das organizações, dado o contacto direto com as entidades em causa, e seus colaboradores. Garantiu-se também, desta forma, a fiabilidade da informação. A escolha da população que integrou o estudo baseou-se na disponibilidade de obtenção dos dados.

3.2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

O questionário aplicado na presente investigação foi adaptado do estudo empírico desenvolvido por Cavalheiro (2015). O questionário original era composto por quatro secções, todas construídas a partir da revisão bibliográfica da investigação do autor, sendo que, para a presente investigação, foram incluídas apenas três secções do mesmo. A primeira teve como objetivo a obtenção do perfil do colaborador; a segunda teve como objetivo perceber quais os fatores que afetam a partilha de conhecimento que o colaborador percebe no seio da organização com a qual colabora, e ainda o quanto este se identifica com estes mesmos fatores (para isso, recorreu-se à Escala de Likert para medir as variáveis em análise); a terceira, e última, secção, teve como objetivo perceber qual a percepção que os colaboradores tinham relativamente ao desempenho individual de outros colaboradores. Mais uma vez, recorreu-se à Escala de Likert para a construção das questões e posterior medição das variáveis consideradas.

Foi efetuado um pré-teste junto de uma amostra de 10 indivíduos, colaboradores de diferentes organizações, do qual não resultaram quaisquer alterações ao questionário.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo é composta por 140 indivíduos, selecionados por conveniência e de acordo com o seu interesse e disponibilidade para participar na investigação. Os questionários preenchidos por estes foram recolhidos em 13 organizações distintas, entre Janeiro e Maio de 2016. A necessidade de deslocação às diferentes organizações para preenchimento manual dos questionários por parte dos participantes tornou todo o processo de recolha mais demorado do que aquilo que estava previsto. Todos os indivíduos que participaram nesta investigação são de nacionalidade portuguesa, colaboram em organizações do setor terciário e encontram-se a laborar a contrato com as mesmas.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIAL DA AMOSTRA

A amostra desta investigação é composta por 83 indivíduos do sexo feminino (59,3%) e 57 indivíduos do sexo masculino (40,7%).

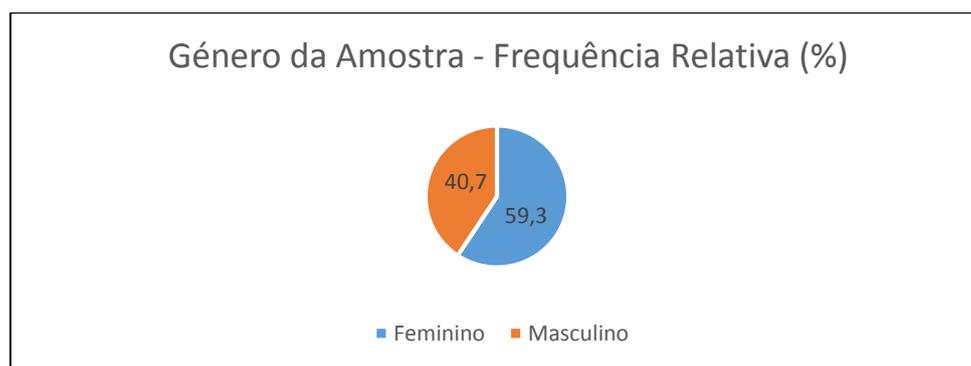


Figura 4: Caracterização da Amostra por Género

Quanto à distribuição por idade, a amostra inclui participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 67 anos, sendo a média de idades da amostra de 35 anos. A maioria dos inquiridos tem entre 20 e 30 anos (41,4%).

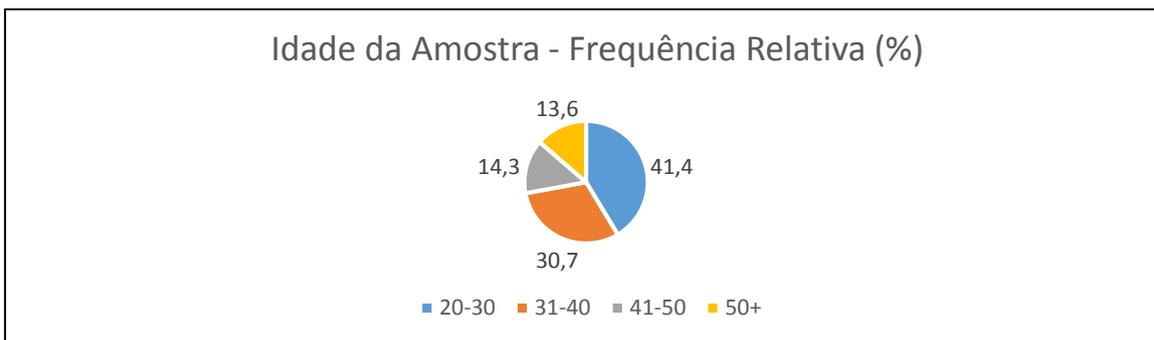


Figura 5: Caracterização da Amostra por Idade

No que toca às habilitações literárias dos inquiridos, concluiu-se que 30,7% destes possuem uma Licenciatura Pré-Bolonha, seguindo-se 30% da população com o Ensino Secundário. De todos os participantes, apenas um se deixou ficar pelo 2º Ciclo e apenas três detêm um Doutoramento.

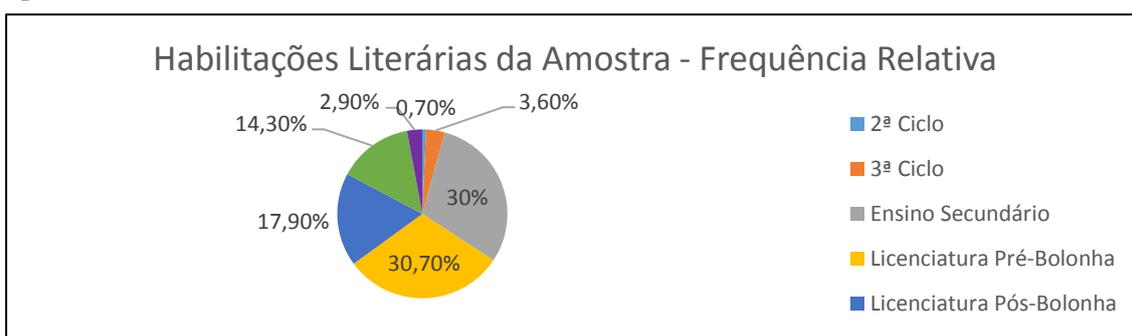


Figura 6: Caracterização da Amostra por Habilitações Literárias – Frequência Relativa

Através da análise da Figura 4 é possível perceber que a maioria dos inquiridos frequentou o Ensino Superior (65,8%), seguindo-se uma percentagem considerável de indivíduos com o Ensino Secundário (30%). Pode concluir-se que a amostra da presente investigação é instruída. Esta questão relaciona-se diretamente com a idade dos participantes, que, como referido anteriormente, se encontram maioritariamente entre os 20 e os 30 anos.

Em média, os participantes desta investigação trabalham na organização atual, em média, há 5 anos e 6 meses. Apenas 10 inquiridos (7%) afirmam colaborar com a organização onde se encontram atualmente há mais de 15 anos, sendo que a maioria dos inquiridos apresenta até 5 anos de atividade profissional na empresa (64,9%).

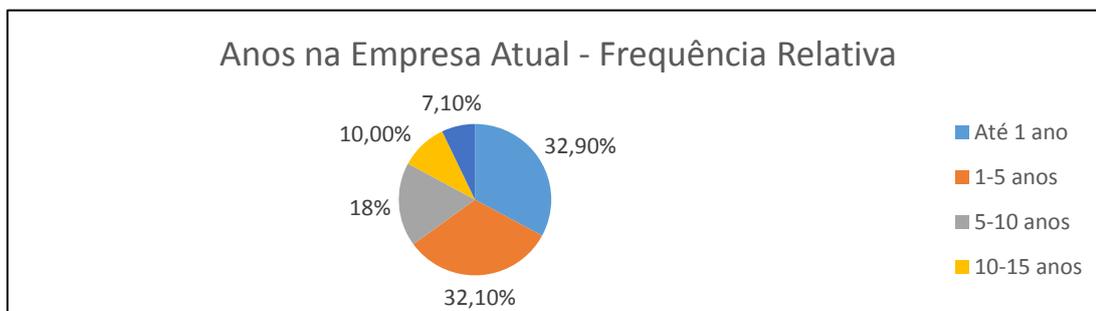


Figura 7: Caracterização da Amostra por Anos na Empresa Atual – Frequência Relativa

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS APURADOS

Finalizado o período de recolha de informação, procedeu-se à análise dos dados obtidos através das respostas da amostra de população inquirido. Para a análise dos dados, foi construída uma base de dados no *software* estatístico SPSS Statistics 21, na qual foram introduzidos os dados adquiridos com a aplicação do questionário. Deste modo, foram aplicadas análises de estatística descritiva para caracterizar a amostra, realizada uma análise de fiabilidade das escalas com base nos valores de *Alfa de Cronbach* e foram ainda efetuadas análises de estatística descritiva para descrever as respostas da amostra às variáveis em estudo.

Como já referido anteriormente, este estudo baseou-se em dois ambientes de desempenho distintos que, neste ponto, serão analisados separadamente para uma melhor compreensão dos resultados apurados. No final do capítulo apresenta-se uma perspetiva geral dos dados recolhidos que, por sua vez, considera a relação entre os resultados apurados em cada um dos ambientes.

4.2.1 ANÁLISE DA FIABILIDADE

No sentido de obter uma medida de fiabilidade de cada dimensão e de cada modelo, procedeu-se ao apuramento dos valores de *Alpha de Cronbach* (α) que indica que quanto maior o seu valor, melhor a sua fiabilidade (Marôco, 2007).

Tabela 9: Análise de Fiabilidade

Variáveis	Nº de Itens	Alpha de Cronbach
Custos	3	0,721
Incentivos	2	0,127
Desempenho Individual	3	0,612
Clima Organizacional	7	0,756

Fonte: Elaboração Própria

No presente estudo, registaram-se para as variáveis Custos, Desempenho Individual e Clima Organizacional $0,612 < \alpha < 0,756$, o que apesar de serem valores aceitáveis, requerem alguma precaução na interpretação do instrumento (Marôco, 2007). No que diz respeito à variável Incentivos, esta foi excluída já que registou um $\alpha = 0,127$.

As Tabelas 10 e 11 apresentam as correlações entre as variáveis estudadas, correspondendo, respetivamente, aos ambientes de elevado e baixo desempenho.

Tabela 10: Correlações entre as variáveis em Ambientes de Elevado Desempenho

	Género	Idade	Habilitações Literárias	Tempo de Trabalho na Empresa	DI - Desempenho Individual	C – Custos associados à partilha do conhecimento	CO - Clima Organizacional
Género	1	,060	,260	-,013	,001	-,148	,044
Idade		1	-,216	,474**	,178	-,038	,157
Habilitações Literárias			1	-,009	-,042	-,068	-,087
Tempo de Trabalho na Empresa				1	-,015	-,156	,012
DI - Desempenho Individual					1	-,147	,343**
C – Custos associados à partilha do conhecimento						1	-,391**
CO - Clima Organizacional							1

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11: Correlações entre as variáveis em Ambientes de Baixo Desempenho

	Género	Idade	Habilitações Literárias	Tempo de Trabalho na Empresa	DI - Desempenho Individual	C – Custos associados à partilha do conhecimento	CO - Clima Organizacional
Género	1	-,172*	,171*	-,068	,059	-,013	,118
Idade		1	-,217*	,654**	,020	-,059	-,064
Habilitações Literárias			1	-,047	-,001	-,074	-,045
Tempo de Trabalho na Empresa				1	-,032	-,079	-,008
DI - Desempenho Individual					1	-,128	,416**
C – Custos associados à partilha do conhecimento						1	-,143
CO - Clima Organizacional							1

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA AMBIENTES DE ELEVADO DESEMPENHO

A Tabela 10 apresenta os resultados obtidos em organizações com ambientes de elevado desempenho. Após a análise da mesma, pode concluir-se que existem correlações entre a variável CO (clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento) e as variáveis DI e C (desempenho individual orientado pela partilha de conhecimento e custos associados à partilha de conhecimento), ainda que estas sejam moderadas.

É visível uma correlação positiva entre a variável CO e a variável DI, o que significa que quanto maior a orientação do clima organizacional para a partilha do conhecimento, maior é a percepção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual. Verifica-se ainda uma correlação negativa, ainda que fraca, entre a variável CO e a variável C, o que significa que em ambientes de elevado desempenho, quanto maior for a orientação do clima organizacional para a partilha de conhecimento, menor é a percepção por parte dos colaboradores da existência de custos associados a esta. Por fim, identifica-se também na Tabela 10 uma correlação negativa entre C e DI, o que significa que quanto maiores forem os custos associados à partilha de conhecimento, mais negativa é a percepção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual.

4.2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA AMBIENTES DE BAIXO DESEMPENHO

À semelhança do que acontece em organizações caracterizadas por um ambiente de elevado desempenho, também em ambientes de baixo desempenho existem

correlações moderadas entre a variável CO (clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento) e as variáveis DI (desempenho individual orientado pela partilha de conhecimento) e C (custos associados à partilha de conhecimento).

Posto isto, observa-se uma correlação positiva entre a variável CO e a variável DI, uma correlação negativa entre a variável CO e a variável C e uma correlação negativa entre C e DI.

4.2.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA OS DIFERENTES AMBIENTES

Através da análise dos resultados obtidos para os diferentes ambientes, é possível concluir que, tanto em ambientes de elevado desempenho, como em ambientes de baixo desempenho, existem correlações entre a variável CO e as variáveis DI e C. Ainda assim, em ambientes de baixo desempenho, a correlação entre o clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento e o desempenho individual é maior do que em ambientes de elevado desempenho.

Tabela 12: Regressão Linear

VARIÁVEIS	Base de dados Total		Ambientes de elevado desempenho		Ambientes de baixo desempenho	
	Coeficientes Padronizados	Significância	Coeficientes Padronizados	Significância	Coeficientes Padronizados	Significância
	Beta		Beta		Beta	
CO – Clima Organizacional	0,409	0,000	0,343	0,009	0,416	0,000
	<i>Coeficiente: β ; R2:: 0.183; R ajus.: 0,146</i>		<i>Coeficiente: β ; R2:: 0.145; R ajus.: 0,042</i>		<i>Coeficiente: β ; R2:: 0.188; R ajus.: 0,150</i>	

Variável Dependente: DI - Desempenho Individual

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise da Tabela 12, é possível observar-se que apenas a variável CO se relaciona com a variável dependente DI, já que esta última apresenta valores de $\beta=0,343$ com uma significância de $p<0,001$ em ambientes de elevado desempenho, ou seja, existe uma relação positiva entre esta variável e a variável dependente. Também em ambientes de baixo desempenho se verifica que a variável CO se relaciona com a variável dependente DI, já que DI apresenta um $\beta=0,343$ com uma significância de $p<0,001$. Contudo, nestes ambientes esta relação é ligeiramente mais fraca.

As restantes variáveis independentes consideradas no presente estudo foram excluídas, já que os valores apresentados pelas mesmas revelaram a ausência de relação entre estas e a variável dependente.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COM BASE NA REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se fazer a ponte entre a revisão literária da presente investigação e os resultados obtidos no estudo empírico da mesma.

Como ponto de partida para a realização deste estudo empírico, foram tidos em conta uma série de fatores associados à partilha de conhecimento, estudados por Hung et al. (2009), relacionando-os com os conceitos-chave clima organizacional e desempenho individual. Concluiu-se, através de uma análise dos dados, que o Desempenho Individual se relaciona efetivamente com o Clima Organizacional orientado para a partilha de conhecimento.

Segundo vários investigadores da área do conhecimento, o bom clima organizacional pode trazer benefícios para as organizações, tais como a partilha de conhecimento entre os colaboradores que, por sua vez, pode ser um forte contributo para o desempenho individual destes (Ferreira et al., 2006; Chiavenato, 2010; Hung et al.,

2009; Oliveira et al., 2012). Na verdade, esta questão reflete-se neste estudo empírico que revelou que, quando maior for a orientação do clima organizacional para a partilha de conhecimento, maior é a percepção que os colaboradores têm do seu desempenho individual.

Outra questão abordada nesta investigação prende-se com a aposta das organizações em processos de Gestão do Conhecimento. O presente estudo vem concluir que, tal como evidenciado por Beckman (1997) e Sequeira (2008), esta é importante mas não deve ser feita isoladamente, sendo também necessária a promoção de um clima organizacional orientado para o conhecimento. Tal como se verificou através da análise dos dados, quanto maior for a orientação do clima organizacional para a partilha de conhecimento, menor é a percepção por parte dos colaboradores da existência de custos associados a esta, e, como tal, maior será a propensão para a partilha.

Por fim, podemos ainda explorar o conceito de “identificação” (analisado na revisão literária desta investigação) para explicar a terceira e última hipótese confirmada neste estudo: quanto maiores forem os custos associados à partilha de conhecimento, mais negativa é a percepção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual. Segundo Kahale (2003), a partir do momento em que os interesses individuais dos colaboradores se fundem com os interesses organizacionais (fenómeno que está por detrás do conceito de “identificação”), o custo de partilhar conhecimento deixa de ser uma preocupação, já que o desempenho organizacional passa a dominar o comportamento de partilha dos colaboradores (Johnson et al., 1999; Hung et al., 2009), em detrimento do desempenho individual.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo pretende sintetizar as principais conclusões do presente estudo, estabelecendo a relação entre as hipóteses da investigação e os resultados apresentados anteriormente, por forma a perceber se estas se confirmam.

Tabela 13: Síntese dos Resultados das Hipóteses de Investigação

Hipóteses da Investigação		Ambientes de Elevado Desempenho	Ambientes de Baixo Desempenho
H1	Quanto maiores forem os custos associados à partilha de conhecimento, mais negativa é a perceção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual.	Confirmada	Confirmada
H2	Quanto mais forte for a orientação do clima organizacional para a partilha de conhecimento, mais positiva é a perceção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual.	Confirmada	Confirmada
H3	Quanto mais forte for o clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento, menores serão os custos associados à partilha de conhecimento.	Confirmada	Confirmada

Fonte: Elaboração Própria

Como mencionado anteriormente, tanto ambientes de elevado desempenho como em ambientes de baixo desempenho, identificou-se uma correlação negativa entre C e DI, o que significa que quanto maiores forem os custos associados à partilha de conhecimento, mais negativa é a perceção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual, o que corresponde à Hipótese 1.

Verificou-se também uma correlação positiva entre a variável CO e a variável DI, o que significa que quanto maior a orientação do clima organizacional para a partilha do conhecimento, maior é a perceção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual. Isto, por sua vez, corresponde à Hipótese 2 deste estudo.

Por fim, através da análise dos dados, verificou-se uma correlação negativa entre a variável CO e a variável C, o que significa que quanto maior for a orientação do clima organizacional para a partilha de conhecimento, menor é a percepção por parte dos colaboradores da existência de custos associados a esta. Por sua vez, esta constatação corresponde à Hipótese 3 já apresentada neste estudo.

Em suma, conclui-se que tanto em ambientes de elevado desempenho como em ambientes de baixo desempenho, as Hipóteses 1, 2 e 3 foram confirmadas, sendo que só a Hipótese 2 é confirmada pela regressão linear; as Hipóteses 1 e 3 verificam-se apenas através da matriz de correlações.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo compreender qual o impacto dos custos associados à partilha de conhecimento e do clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento no desempenho individual.

A aposta em processos de Gestão do Conhecimento tem sido um dos caminhos que os gestores têm seguido, no sentido de tirar partido do seu capital humano como fonte de vantagem competitiva, sendo a partilha do conhecimento o processo em destaque nesta investigação.

Para dar resposta ao Problema de Investigação, procedeu-se à exploração da relação entre este processo e o desempenho individual. Para isso, foram tidos em conta uma série de fatores influenciadores de comportamentos de partilha de conhecimento: fatores ligados a incentivos à partilha de conhecimento; fatores relacionados com os custos associados à partilha de conhecimento e fatores associados ao clima organizacional orientado para a partilha de conhecimento. Estes fatores estiveram na

base não só da própria estrutura da revisão literária, como também da construção do inquérito aplicado no âmbito do estudo empírico.

Ainda na revisão de literatura, foram analisados todos estes fatores através da exploração dos conceitos e ainda da relação entre eles. Com isto, pretendeu-se dar conta da pertinência da temática do conhecimento no contexto empresarial atual e, também, familiarizar o leitor para os conceitos-chave da presente investigação.

No que diz respeito ao estudo empírico, através da análise dos resultados obtidos concluiu-se que, tanto ambientes de elevado desempenho como em ambientes de baixo desempenho:

- Quanto maiores forem os custos associados à partilha de conhecimento, mais negativa é a perceção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual;
- Quanto maior a orientação do clima organizacional para a partilha do conhecimento, maior é a perceção que os colaboradores têm do seu bom desempenho individual;
- Quanto maior for a orientação do clima organizacional para a partilha de conhecimento, menor é a perceção por parte dos colaboradores da existência de custos associados a esta.

Contudo, analisada a regressão linear, conclui-se que apenas a variável CO se relaciona com a variável dependente DI, tendo sido excluídas as restantes variáveis independentes consideradas no estudo, já que os valores apresentados pelas mesmas revelaram a ausência de relação entre estas e a variável dependente. Tal como mencionado na revisão literária desta investigação, a complexidade do conceito de conhecimento pode ter gerado dificuldades no preenchimento do questionário do estudo

empírico por parte dos colaboradores das organizações. Isto verifica-se na exclusão da maioria das variáveis em estudo, que considerou que apenas a variável CO – clima organizacional orientado para a partilha do conhecimento – contribuiu para compreender a variável DI – desempenho individual.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com a conclusão deste estudo, é importante salientar as limitações e dificuldades que foram moldando o rumo da investigação e que, ao mesmo tempo, podem ter comprometido uma generalização fidedigna dos resultados apurados.

Para garantir esta generalização, teria sido importante a utilização de uma amostra com dimensão superior à do presente estudo, e não de conveniência. Por esse motivo, aconselha-se a utilização de outro método de recolha de informação, como, por exemplo, o questionário *online*, e não o questionário impresso em papel, pois deixa de ser necessária a deslocação do investigador ao local de aplicação do questionário.

Esta dissertação não pretende ser apenas um ponto final de um trabalho de investigação, mas sim um ponto de partida para novos estudos na área do conhecimento, que abordem a influência do clima organizacional na partilha de conhecimento nas organizações.

6. BIBLIOGRAFIA

- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In: Khul, J. e Beckmann, J. (Eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior*, Heidelberg: Springer, 11-39.
- Ajzen, I., e Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Alavi, M. e Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly* 25 (1), 107-136.
- Angeloni, M. (2003). Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão. *Revista Ciência da Informação* 32 (1), 17-22.
- Araújo, J., Dechandt, S. e Leite, C. (2015) Clima Organizacional: A Obtenção de Resultados em Meio a Conflitos Interpessoais dos Colaboradores em Microempresas do DF. XXVI *Enangrad*. Disponível em: <http://www.enangrad.org.br/assets/files/anais/2015/02072015114459278a098e7131b97ce7143e113f50f380.pdf>. [Acesso em: 2016/04/30].
- Barros, M. (2012). Introdução à Gestão do Conhecimento Organizacional. *Universidade Federal de Campina Grande*. Disponível em: http://www.clicpersonal.com.br/ppa/assets/download/Introd_Gestao_Conhecim ento_Organizacional.pdf. [Acesso em: 2016/03/14].
- Beckman, T. (1997). Methodology for Knowledge Management. *International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference*. Canada: Banff.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. 13ª Ed. New York: Transaction Publishers.
- Cavalheiro, P. (2015). *Gestão de Conhecimento: Clima Organizacional Orientado para a Partilha de Conhecimento*. Lisboa: ISEG. Tese de Mestrado.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conner, M. e Sparks, P. (1996). The Theory of Planned Behavior and Health Behaviors. In: Conner, M. e Sparks, P. (Eds.), *Predicting Health Behavior*, Buckingham, England: Open University Press, 121-162.

- Constant, D., Kiesler, S. e Sproull, L. (1994). What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research* 5 (4), 400 – 421.
- Courneya, S. e Bobick, M. (2000). Integrating the Theory of Planned Behavior with the Processes and Stages of Change in the Exercise Domain. *Psychology of Sport and Exercise* 1(1), 41-56.
- Coutinho, C. e Lisbôa, E. (2011). Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem: Desafios para Educação no Século XXI. *Revista Educação* 18 (1), 5-22.
- Davenport, T. e Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review* 66 (1-2), 45-53.
- Dutra, S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Editora Gente.
- Ferreira, P., Fortuna, A., Tachizawa, T. (2006). *Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Foss, N., Husted, K. e Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions. *Journal of Management Studies* 47 (3), 455 – 482.
- Frota, C., Pantoja, R. e Séllos, L. (2011). Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional – Nonaka e Takeuchi. *SEGRAC – Núcleo de Pesquisa em Ciências da Engenharia*. Disponível em: http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Teoria_da_Criacao_do_Conhecim ento_Organizacional.pdf. [Acesso em: 2016/03/14].
- Ghoshal S. e Nahapiet, J. (1998). Social Capital Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242-266.
- Giddens, A. (2010). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gonçalves, M. (1995). *Auto-conhecimento e Acesso Introspectivo: Do Self Reificado ao Self Narrativo*. Braga: Centro Estadual de Educação Profissional.
- Hung, Y. e Chuang, Y. (2009). *Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior: A content Analysis of Empirical Findings*. Disponível em: <http://www.myacme.org/ACMEProceedings09/p19.pdf> [Acesso em: 2015/09/09].

- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review* 2 (4), 337-359.
- Iqbal, M., Rasli, A., Heng, L., Ali, M., Hassan, I. e Jolae, A. (2011). Academic Staff Knowledge Sharing Intentions and University Innovation Capability. *African Journal of Business Management* 5 (27), 11051 -11059.
- Johnson, W. L., Johnson, A. M., e Heimberg, F. (1999). A Primary and Second Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 59 (1), 159-170.
- Judge, A., Robbins, S., Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kahale, F. (2003). Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional. In: Vianna, M. (Eds.), *Motivação, Liderança e Lucro*. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/pesquisando_motivacao_pesquisa_clima.doc. [Acesso em: 2016/04/30].
- Kulkarni, U., Ravindran, S. e Freeze, R. (2007). A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems* 23 (3), 309-347.
- Li, S. e Lin, B. (2006). Accessing Information Sharing and Information Quality in Supply Chain Management. *Decision Support System* 42 (3), 1641-1656.
- Ling, Y. (2011). The Influence of Intellectual Capital on Organizational Performance: Knowledge Management as Moderator. *Asia Pacific Journal Management* 30 (3), 1-28.
- Manuel, E. (2016). Knowledge Management and Intellectual Property. *The IUP Journal of Knowledge Management* 14 (1), 45-68.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Melo, P. (2013). Análise Epistemológica sobre Capital Social: As Abordagens de Bourdieu, Fukuyama e Ghoshal. *III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração*. Disponível em: <http://www.coloquioepistemologia.com.br/anais2013/ADE109.pdf>. [Acesso em: 2016/03/14].
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Oliveira, D., Carvalho, R. e Rosa, A. (2012). Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. [Acesso em: 2016/04/30].

Pacheco, F., Nunes, S. e Pacheco, A. (2010). A Difusão de Conhecimentos Adquiridos em uma Disciplina de Gestão Ambiental: Uma Aplicação do Modelo SECI. *XIII SemeAd – Seminários em Administração*. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/886.pdf>. [Acesso em: 2016/03/14].

Paula, A. e Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 15 (4), 362-373.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* 74 (6), 61-78.

Pugna, I. e Boldeanu, D. (2014). Factors affecting establishment of an institutional knowledge management culture – a study of organizational vision. *Accounting and Management Information Systems* 13 (3), 559-583.

Sequeira, B. (2008). Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. *IV Congresso Português da Sociologia, Mundos Sociais: saberes e práticas, APS - Associação Portuguesa de Sociologia*. Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>. [Acesso em: 2015/11/25].

Sveiby, K. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Vieira, R. e Vieira, S. (2013). *A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas*. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. [Acesso em: 2016/04/30].

5. Assinale com uma cruz a opção que melhor expressa a sua concordância com a afirmação.

(1) Discordo Totalmente | (2) Discordo | (3) Concordo em Parte | (4) Concordo | (5) Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
A partilha de conhecimento entre os colaboradores é importante para o desempenho das minhas funções.					
A melhoria do meu desempenho é diretamente influenciada pela minha apetência para partilhar conhecimento com outros colaboradores.					
Se a organização onde trabalho me recompensasse monetariamente, eu estaria mais apto a partilhar o meu conhecimento.					
Sinto-me desconfortável quando partilho o meu conhecimento com outro colaborador.					
O tempo dispensado para a partilha do meu conhecimento pode prejudicar-me no desempenho das minhas funções.					
Não procuro qualquer recompensa quando ajudo outro colaborador no desempenho das suas funções.					
Na organização onde trabalho todos partilhamos conhecimento para melhorar o desempenho da mesma.					
Na organização onde trabalho existe um regulamento relativo à partilha de conhecimento entre colaboradores.					
Identifico-me com os interesses da organização, o que estimula a minha partilha de conhecimento com os outros colaboradores.					
A organização onde trabalho estimula a partilha de conhecimento através de bónus ou de promoções de carreira.					
Considero o meu conhecimento demasiado complexo para conseguir partilhá-lo com outro colaborador.					
Verifico a minha posição na organização a enfraquecer quando partilho conhecimento com outro colaborador.					
Existe um clima de confiança na organização onde trabalho que estimula a minha partilha de conhecimento.					
Quando partilho o meu conhecimento com os meus subordinados, sinto que estou a perder uma posição na organização.					
Sinto que quando partilho conhecimento, desempenho melhor as minhas funções.					
Não vejo quaisquer consequências negativas para mim próprio quando partilho o meu conhecimento, porque me identifico com os interesses da organização onde trabalho.					
A organização onde trabalho estimula a partilha de conhecimento através de normas e regras que influenciam o meu comportamento de partilha.					

6. Assinale com uma cruz a opção que melhor expressa a sua concordância com a afirmação.

	Pior que os outros	Como os outros	Melhor que os outros	Melhor que a maioria dos outros	O melhor nesta atividade
Conhece o seu trabalho					
Qualidade do seu trabalho					
Quantidade do seu trabalho					
Capacidade de iniciativa					
Competências interpessoais					
Capacidade de planeamento e afetação de recursos					
Avaliação geral de desempenho					

Muito obrigada!