

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DA PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS
ONG PORTUGUESAS: A CONTRIBUIÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

RUTE DANIELA TEIXEIRA MARTINS

OUTUBRO – 2019

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ANTECEDENTES DA PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS
ONG PORTUGUESAS: A CONTRIBUIÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL

RUTE DANIELA TEIXEIRA MARTINS

ORIENTAÇÃO:

CARLA MARIA MARQUES CURADO

OUTUBRO – 2019

AGRADECIMENTOS

O caminho das conquistas é árduo. Há dois anos alguém acreditou no meu potencial e investiu em mim. Vários trilhos foram percorridos de mãos dadas com sorrisos, palavras de força, motivação e a paciência que foram tendo. A esses que me ampararam as quedas dos tropeções ao longo deste trilho, a cada um de vocês, o meu mais sincero agradecimento por estarem presentes até ao final desta jornada!

Um especial agradecimento à Professora Doutora Carla Curado pelo tempo despendido ao longo deste último ano.

ÍNDICE

RESUMO	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO	8
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1- A Gestão do Conhecimento	10
2.2- A Gestão e a Partilha de Conhecimento nas ONG	12
2.3- A Cultura Organizacional e a Partilha de Conhecimento	14
2.4- Variáveis que levam à Partilha de Conhecimento nas ONG	17
2.4.1- Comunicação Interna	17
2.4.2- Clima Ético	18
2.4.3- Altruísmo	19
3. METODOLOGIA	20
3.1- Abordagem Quantitativa	20
3.2- Instrumento de recolha de dados	21
3.3- Condições organizacionais a medir e respetivas escalas	22
4. RECOLHA E ANÁLISE DE RESULTADOS	23
4.1- Amostra: ONGs em Portugal	23
4.2- Análise Fatorial e Fiabilidade das Variáveis	25
4.3- Teste de Hipóteses	27
4.3.1- Análise de Regressão Linear Múltipla	32
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	33
6. CONCLUSÕES	35
6.1- Limitações e sugestões para investigações futuras	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	47

LISTA DE SIGLAS

ACP - Análise de Componentes Principais

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

AFE – Análise Fatorial Exploratória

ALT – Altruísmo

ARLM – Análise de Regressão Linear Múltipla

CCO – Comportamento da Cidadania Organizacional

CE – Clima Ético

CI – Comunicação Interna

CO – Cultura Organizacional

GC – Gestão do Conhecimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

KBV – Knowledge-Based View

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

ONG – Organização Não-Governamental

ONGD – Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento

PC – Partilha de Conhecimento

RBV – Resources-Based View

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

RESUMO

A Gestão do Conhecimento é considerada um dos desafios das organizações, nomeadamente, nas Organizações Não-Governamentais (ONG). Este estudo analisa apenas uma das quatro etapas do Processo de Gestão do Conhecimento: a Partilha de Conhecimento, pois no Terceiro Setor, os recursos são escassos e a mão-de-obra voluntária é elevada, o que se torna um grande desafio estratégico, dada a grande rotatividade dos colaboradores, os conhecimentos não são formalizados. A Partilha de Conhecimento organizacional, tornaria as ONG mais competitivas. Esta investigação é suportada pela Teoria da Cultura Organizacional de Schein (2004) sendo que, foram estudados individualmente os níveis que a compõem: Artefactos, Normas e Valores e, Pressupostos Básicos. A cada nível corresponde uma variável organizacional em análise: Comunicação Interna, Clima Ético e Altruísmo, respetivamente. O objetivo foi perceber qual o impacto das variáveis organizacionais na Partilha de Conhecimento, nas ONG portuguesas e ainda testar se os diferentes níveis da Cultura Organizacional estão correlacionados, entre si. Como resultados, o estudo conseguiu confirmar que existe uma correlação positiva entre os níveis da Cultura Organizacional de Schein (2004) e, ainda, que individualmente cada uma das variáveis organizacionais em análise, têm um impacto positivo na Partilha de Conhecimento, nas ONG portuguesas. A análise da influência das três variáveis em simultâneo demonstrou a limitação da contribuição da Comunicação Interna, muito provavelmente relacionada com o investimento que esta envolve face ao Clima Ético e ao Altruísmo e refletindo as restrições de recursos das ONG.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Partilha de Conhecimento, Comunicação Interna, Clima Ético, Altruísmo, Cultura Organizacional, ONG.

ABSTRACT

Knowledge management is considered one of the challenges of organizations, namely in Non-governmental Organization (NGO). This is a study of one of the four stages of the Knowledge Management Process: Knowledge Sharing, because in the Third Sector, resources are scarce and voluntary labor is high, which becomes a major strategic challenge and since employees rotation is high, knowledge is not formalized. Knowledge Sharing, in an organizational environment, would make NGO more competitive. This investigation is supported by the Organizational Culture Model (Schein 2004) and were studied individually each level of this model: Artifacts, Espoused Values and Basic Assumptions. Each level is associated to a unique Environment Level: Internal Communication, Ethical Environment and Altruism in this order. The main goal was to understand the impact of this Organizational Variables of Knowledge Sharing inside Portuguese NGO, and in addition, verify if all levels of the Organizational Culture are related to each other. As a result, this study could confirm that there is a positive correlation between the all levels of the Organizational Culture (Schein 2004), and individually each organizational variables under analysis has a positive impact on Knowledge Sharing in Portuguese NGO. The analysis of the influence of the three variables simultaneously demonstrated the limitation of the Internal Communication contribution, most probably related to the investment it involves in relation to the Ethical Environment and Altruism reflecting the resource constraints of NGO.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing, Internal Communication, Ethical Environment, Altruism, Organizational Culture, NGO.

1. INTRODUÇÃO

Vários autores como Corsatto & Hoffman (2013), Scatolin (2015), Barney & Hesterly (2010), consideram a sociedade do conhecimento, enquanto mais-valia para as organizações. Esta teoria vai ao encontro da perspectiva sustentada por Grant (1996), que apresenta a *Knowledge-Based View* (KBV), enquanto extensão do modelo *Resources-Based View* (RBV). Centrada nos recursos e capacidades da organização, a KBV, encara as organizações como capazes de criar, transferir e transformar o conhecimento em vantagem competitiva (Curado & Bonits, 2006).

Para Nonaka & Takeuchi (1997 *apud* Scatolin, 2015) o conhecimento pode ser tácito (qualidade enraizada) ou explícito (transmissível) (Nonaka, 1994). Para eles, o principal problema das organizações ocidentais é encararem a organização como uma máquina que processa informação e não criam conhecimento organizacional (Scatolin, 2015). A Gestão do Conhecimento, é uma estratégia que visa o melhor desempenho organizacional, visto que são formadas por pessoas que já detêm o conhecimento e podem diferenciar-se pelo modo como o gerem (Oliveira *et al.*, 2014).

É no Terceiro Setor (*Non-Profit Sector*) que as organizações apresentam um perfil que procura adotar e experimentar, modos de pensar e agir inovadores (Marteleto & Ribeiro, 2001), pois é formado por organismos, organizações ou instituições autónomas, que têm como principal finalidade atuar voluntariamente junto da sociedade civil, suprimindo assim falhas do Estado e de algumas empresas privadas (Santos, 2012; Soares & Melo, 2010). Caracterizam-se por cinco requisitos: estrutura interna formal; privada; não distribuidora de lucros; autónoma; possuir um grau significativo de participação voluntária (Lima *et al.*, 2014). E, pela posição que ocupam na sociedade, as ONG medeiam os conhecimentos do campo académico e os conhecimentos da própria sociedade (Marteleto & Ribeiro, 2001), dada a escassez de recursos materiais, financeiros e humanos, Drucker (1994 *apud* Junior *et al.*, 2009), afirma que precisam de aprender a usar a gestão como ferramenta, pois não têm um lucro convencional, além de que a competição na área social é enorme e só sobreviverão as ONG que tenham a capacidade de gerir os seus recursos de forma eficiente (Pereira *et al.*, 2013).

Com a revisão constitucional de 1997, em Portugal, o Terceiro Setor, passou a designar-se por setor cooperativo e social, onde se estabeleceu a lei que rege a atividade das

Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), lei nº66/98 de 14 de Outubro de 1998; decreto de lei 36-A/2011. Podem ser constituídas por “pessoas singulares ou coletivas de direito privado, sem fins lucrativos” e têm como objetivos “a conceção, a execução e o apoio a programas e projetos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, designadamente através de ações nos países em vias de desenvolvimento”.

Um estudo realizado pela Fundação Calouste Gulbenkian, em conjunto com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2017, permitiu apurar que em Portugal no ano de 2013, existiam 27 985 ONG. Deste global, 96% representam associações; 2% Fundações; 1.3% Misericórdias e 0.5% Cooperativas. O estudo permitiu ainda concluir que grande parte das ONG (25.5%) estão localizadas na área metropolitana de Lisboa e que, de modo geral, conta com 340 000 pessoas a desenvolverem trabalho voluntário (PCA, 2018).

Neste seguimento, esta investigação tem como principal objetivo compreender e analisar a Partilha de Conhecimento nas ONG portuguesas, através da identificação das variáveis organizacionais que poderão impactar. Assim, coloca-se a seguinte questão de investigação: *Qual é o impacto das variáveis organizacionais na Partilha de Conhecimento nas ONG portuguesas?* Em estudo estão ONG de Apoio Social, Arte e Cultura, Ambientais e Ecológicas, Cidadania e Democracia e as dedicadas aos Animais. Suportada pela Teoria da Cultura Organizacional de Schein (2004), as variáveis em análise são Comunicação Interna (ao nível dos Artefactos), Clima Ético (correspondente ao nível das Normas e Valores) e o Altruísmo (no que toca ao nível dos Pressupostos Básicos). Posto isto, coloca-se ainda um outro objetivo: testar se os níveis da Cultura Organizacional de Schein, estão correlacionados. De forma a responder à questão de investigação, este estudo segue uma abordagem de métodos quantitativos dada a precisão da análise e da pouca probabilidade dos resultados serem manipulados (McCusker & Gunaydin, 2014).

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro que apresenta a temática em análise. Já no segundo, é feita uma revisão da literatura sobre a Gestão e os Processos de Gestão do Conhecimento e ainda são identificadas as variáveis organizacionais a estudar. Segue-se o capítulo dedicado à metodologia, onde é descrito o método e o processo para recolha dos dados. No quarto capítulo, é feita a análise dos

dados e caracterizada a amostra. No penúltimo, são discutidos os resultados obtidos e, no último capítulo são apresentadas as conclusões, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1- A Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) é definida por Davenport & Prusak (1998) como “o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização”. Definição que Nonaka & Takeuchi (2008 *apud* Crosatto & Hoffman, 2013) complementam como sendo “um processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços” (p.24), aproveitando, dessa forma, o capital intelectual existente (Crosatto & Hoffman, 2013).

Na visão de Davenport & Prusak (1998), “as pessoas-chave do conhecimento não o possuem, são meramente capazes de partilhá-lo” (p. 89). É aqui que para Angeloni & Grotto (2009), reside um dos grandes desafios da GC: incentivar a prática da Partilha de Conhecimento e promover uma Cultura Organizacional que a estimule. Na perspectiva de O’Dell & Grayson (1998), grande parte das pessoas tem um desejo natural de partilhar aquilo que sabem, contudo, este desejo é impedido por barreiras culturais. Concordando com esta opinião, Angeloni & Grotto (2009), realçam o medo que os indivíduos possuem de perder o conhecimento que os coloca em vantagem em relação aos demais. Deste modo, apesar de existir uma procura das pessoas em buscar outras que detenham o conhecimento que precisam, a partilha não é efetivada devido à influência da Cultura Organizacional. Isto pode dever-se àquilo que Crosatto & Hoffman (2013) identificam com uma das maiores dificuldades da GC: identificar onde estão alocados os conhecimentos, mapeá-los e sistematizá-los, disponibilizando-os posteriormente.

Perrotti & Vasconcellos (2005), consideram a GC como um caminho favorável para a organização identificar as competências e conhecimentos que já possui, com o intuito de os partilhar e usar no desenvolvimento do negócio. Assim, o objetivo da GC, uma vez que impacta direta e indiretamente na organização (Kwakye & Nor, 2011), é tornar a

organização consciente do conhecimento individual e coletivo que detém, de maneira a tornar-se mais eficaz e eficiente (Alavi *et al.*, 2006), aumentando assim o seu valor (Kwakye & Nor, 2011). Assim sendo, é possível “reduzir custos, melhorar a produtividade, melhorar a rapidez de inovação, desenvolver novos negócios, reduzir o risco, melhorar a satisfação dos *stakeholders*, aperfeiçoar o crescimento e desenvolvimento da organização, melhorar a qualidade dos serviços e melhorar o tempo de resposta” (Torres *et al.*, 2016, p.6).

Todavia, alguns autores como Davenport & Prusak (1998) e Torres *et al.*, (2016), garantem que para que a GC prospere, cabe à organização definir um conjunto de atividades ou processos para aprender, distribuir e usar informação, de modo a que o conhecimento quer ao nível individual quer ao nível organizacional seja amplificado. É neste sentido que para Torres *et al.*, (2016), os processos da GC são fundamentais, pois ajudam as organizações a definir, selecionar, organizar, a distribuir e partilhar informação que já está inserida na memória organizacional. Para tal, com o objetivo de disseminar o conhecimento e permitir a sua reutilização por outros, Gonzalez & Martins (2017), garantem que é necessário recorrer a um processo de quatro etapas específicas.

A primeira etapa é a **Criação/Aquisição** do conhecimento. Trata-se de um processo intraorganizacional que depois de identificadas as necessidades de informação e colaboradores, facilita a criação de conhecimento tácito e explícito (Gonzalez *et al.*, 2018); pode-se recorrer também à identificação e absorção de informação e conhecimento de origem externa, tal como clientes e fornecedores (Rodrigues *et al.*, 2012). No que toca à segunda etapa, o **Armazenamento** do conhecimento, enquanto processo através do qual se codifica e armazena conhecimento, “formalmente armazenado em sistemas físicos de memória e informalmente retido na forma de valores, normas e crenças” (Gonzalez *et al.*, 2018, p.255) da organização. Segue-se a terceira etapa, a **Partilha** do conhecimento, como um procedimento que assegura que os colaboradores repassam conhecimento que detêm a outros (Rodrigues *et al.*, 2012), garantindo assim a disseminação de conhecimento já existente na organização (Tonet & Paz, 2006). Por fim, segue-se a etapa da **Utilização** do conhecimento, onde a organização deve assegurar a facilidade para os colaboradores localizarem, acederem e utilizarem o conhecimento que está armazenado, incentivando a sua utilização (Gonzalez *et al.*, 2018; Rodrigues *et al.*, 2012).

Trevisan & Damian (2018) defendem que a GC é importante para as organizações, na medida em que, uma organização que valoriza o conhecimento e o gere e partilha pelos seus colaboradores, consegue garantir uma melhor eficiência no desenvolvimento de produtos/serviços e, conseqüentemente, numa melhor capacidade de resposta, aos clientes. Segundo Neves & Cerdeira (2018) para preservar o conhecimento organizacional é necessário reconhecer a importância de implementar sistemas de GC, onde se incluiu a Partilha de Conhecimento (PC), enquanto o meio de difusão de informação entre os membros da organização, com o intuito de criar conhecimento coletivo e transferir valor para a organização. O autor, encara a PC como um processo complexo da GC, chegando mesmo a apresentá-la como a etapa mais importante da GC. Deste modo, este estudo focar-se-á, apenas na etapa da PC.

2.2- A Gestão e Partilha de Conhecimento nas ONG

Gerir qualquer organização por si só já é desafiante, mas, para Pereira *et al.* (2013), o desafio aumenta quando se trata de organizações do Terceiro Setor, visto que os recursos são escassos e a mão-de-obra voluntária, na sua estrutura, é elevada. Dados estes fatores, a heterogeneidade destas organizações torna-se um obstáculo à implementação de um único sistema de gestão, dadas as diferenças quanto à composição, dimensão, missão e forma de funcionamento. Para que exista uma gestão eficaz destas organizações, Serva (1997 *apud* Burlamaqui & Rodriguez, 2013) propõe uma gestão orientada sob duas dimensões: a individual (autorrealização) e a grupal (satisfação e responsabilidade social). Deste modo, garante-se a sustentabilidade, uma vez que obriga a diversificar fontes de financiamento, atrair novos membros/sócios, desenvolver projetos que sejam geradores de receitas, bem como profissionalizar os recursos humanos e procurar sistemas de avaliação do desempenho da organização (Junior *et al.*, 2009).

Vidal & Menezes (2004) alertam que por natureza as ONG são organizações que aprendem e desta forma, precisam de conseguir viabilizar as habilidades dos seus membros. É o que Pereira *et al.* (2013) assume como sendo um desafio estratégico destas organizações, dada a grande rotatividade de colaboradores e dos conhecimentos dos mesmos não serem formalizados. Assim, quando algum dos voluntários abandona a organização, é necessário recomeçar pois não existe um mecanismo de registo de

memória institucional (Huck, 2011). Tal não aconteceria caso existisse a Partilha de Conhecimento (PC) organizacional (Vidal & Menezes, 2004), que garantia a competitividade entre ONG (Huck, 2011). Apesar de que para Tonet & Paz (2006), não existe um consenso acerca do modo como ocorre a PC. Ipe (2003) define-a como “um ato de tornar o conhecimento disponível para os outros na organização” (p.5). Isto é, um processo através do qual ocorre uma cultura de interação social, onde indivíduos trocam conhecimentos, partilham informações e experiências relevantes (Dehghani *et al.*, 2015), transformando-se num mecanismo poderoso de colaboração entre equipas (Bartol & Srivastava, 2002), ao mesmo tempo que estimula a inovação (Alcará *et al.*, 2009).

A transferência de conhecimento, enquanto movimento que descreve a PC entre duas ou mais partes, implica uma ação consciente do indivíduo que possui o conhecimento (Ipe, 2003), que segundo Szulanski (2000 *apud* Tonet & Paz, 2006), depende também da capacidade de absorção do destinatário. No que toca, ao indivíduo portador do conhecimento, a ação pode de acordo com Haas & Hansen (2007) ser feita de duas formas: diretamente, quando requer contacto direto entre emissor e recetor, permitindo a transmissão de conhecimento tácito; ou indiretamente sob a forma de documentos escritos, não pressupõe que exista contacto direto entre remetente e destinatário, pois os colaboradores podem registar por escrito o que sabem e submeter numa base de dados ao acesso de todos. Relativamente ao destinatário e à sua capacidade de absorção Szulanski (2000 *apud* Tonet & Paz, 2006), chama a atenção para os conhecimentos e competências que o recetor já possui, mas alerta para a motivação em aprender e aceitar conhecimentos diferentes. Caso exista uma falta de motivação, o destinatário adota uma postura passiva face à implementação e uso do conhecimento partilhado (Tonet & Paz, 2006). Aqui reside para Kwakye & Nor (2011), a importância da PC, enquanto elemento-chave para as organizações do século XXI, uma vez que atinge vários níveis da organização (Janus, 2016).

Kwakye & Nor (2011), admitem que a PC é um fator crítico ao funcionamento das organizações, visto que apesar de internamente ajudar à colaboração entre funcionários, esta é feita com relutância, o que em vez de impulsionar a inovação e evitar a perda de *know-how* (Janus, 2016), diminui de certo modo o conhecimento intelectual e a capacidade da organização ser produtiva (Kwakye & Nor, 2011). Para o evitar, é necessária a criação de uma Cultura Organizacional capaz de promover a Gestão e

Partilha de Conhecimento de toda a organização, de modo a que cada colaborador possa partilhar a sua experiência (Lettieri & Savoldelli, 2004).

2.3- A Cultura Organizacional e a Partilha de Conhecimento

No contexto académico, os estudos acerca da Cultura Organizacional (CO) ganharam importância a partir da década de 80, dado que a identificação da cultura é bastante importante não só para a gestão de uma organização, como também para a gestão de pessoas (Zavareze, 2008). Okunoye (2003 *apud* Costa *et al.*, 2010), encara-a como uma combinação entre “herança, aprendizagem social, uma crença de padrões comportamentais e ambiente físico” (p.2). Por seu turno, Smircich (1993 *apud* Barale & Santos, 2017), defende que a organização não é nada mais do que uma cultura de ações partilhadas, explicáveis mediante aspetos expressivos, ideacionais e simbólicos. A CO é então um conjunto de meios e técnicas colocadas à disposição do homem (Zavareze, 2008), que potencializam o desempenho organizacional e que podem ser mudadas e geridas pela organização (Barale & Santos, 2017), de modo a estimular a interação social e o conseqüente crescimento e desenvolvimento da organização (Machado *et al.*, 2016).

A definição de CO mais aceite na literatura, é a de Edgar Schein (2004). O autor propõe um conceito de CO, definindo-a como sendo um “padrão de pressupostos básicos compartilhados que foi apreendido por um grupo ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (p.17). Podemos assim pensar a CO como um mecanismo de aprendizagem partilhada, “enquanto um conjunto de pressupostos básicos formados a partir da programação coletiva da mente” (Okunoye, 2003 *apud* Costa *et al.*, 2010, p.2).

Todavia, um dos grandes desafios das organizações é criar uma cultura que promova a PC e uma aprendizagem contínua, através de oportunidades formais ou informais que coloque as pessoas em contacto e permita a transferência do conhecimento (Angeloni & Grotto, 2009). Para tal, Schein (2004) propõe três níveis de análise da cultura: Artefactos; Normas e Valores; e Pressupostos Básicos.

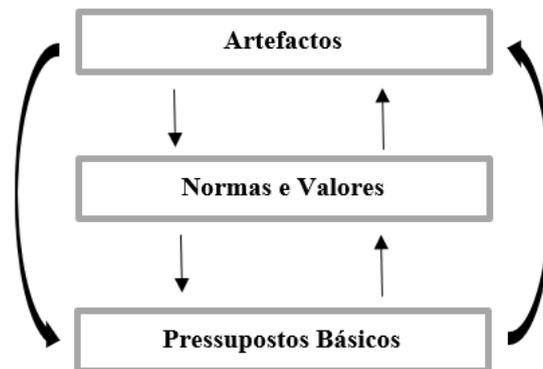
O nível mais superficial corresponde aos **Artefactos**, encarados como as manifestações culturais mais visíveis, no entanto, difíceis de decifrar, tais como manifestações físicas, verbais ou comportamentais (Schein, 2004; Alavi *et al.*, 2006), porém podem levar ao engano, dado que a sua interpretação correta, é difícil (Machado *et al.*, 2016). Angeloni & Grotto (2009), acrescentam que é através da observação do espaço físico da organização que se percebe se existem barreiras à PC, pois atualmente o conhecimento é estruturado de forma contrária à sua promoção e, definir espaço físicos para que as pessoas possam partilhar o seu conhecimento, facilita o processo. Zavareze (2008), chama à atenção para o processo de comunicação usado internamente para passar o conhecimento, pois este é constituído por uma rede de relações formais e informais ou verbais, contribuindo para a interação entre os indivíduos. Isto pode ser observado à luz da variável **Comunicação Interna** (CI), visto que esta permite saber de que modo a informação chega a esses mesmos colaboradores (Christensen, 2014). Além de que, uma forma de comunicação não verbal é dada pelos artefactos visíveis da organização (Zavareze, 2008).

Já as crenças e o contexto de interação social são definidos pelas **Normas e Valores**, que dizem respeito aos valores e regras do ambiente onde as pessoas agem e comunicam, tendo assim impacto decisivo nos comportamentos e atitudes a adotar dentro de uma organização (Alavi *et al.*, 2006). Cabe à organização definir e criar um tipo de cultura baseada na confiança, mediante um plano de incentivos e de um conjunto de crenças e valores comuns, que garantam a aprendizagem e PC (Angeloni & Grotto, 2009). Tal é possível analisar através da variável **Clima Ético** (CE), pois permite perceber como os colaboradores reconhecem o contexto organizacional (Lau *et al.*, 2017).

Por último, o coração da CO é constituído pelos Pressupostos Básicos, que são formados por esquemas interpretativos que estão além da consciência, são invisíveis e difíceis de identificar nas interações, porém, são usados para perceber e dar sentido a situações (Schein, 2004; Alavi *et al.*, 2006). Podem ser encarados como aquilo que considera o que é válido na organização, como atitudes tomadas em prol do sucesso que passam a ser consideradas um pressuposto inconsciente e inquestionável (Zavareze, 2008). Isto é, possível compreender através da variável **Altruísmo** (ALT), visto que permite analisar as motivações dos colaboradores que os liga à organização (Dekas *et al.*, 2013), a ponto

dos pressupostos serem repassados à restante organização como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, perante determinado contexto (Zavareze, 2008).

Figura 1 – Relação entre os 3 níveis da CO de Schein (2004)



Neste contexto, Araújo & Araújo (2011) e Cardoso (2008), destacam a construção da CO de Edgar Schein, como um processo que se inicia no nível das Normas e Valores. Para os autores, os princípios influenciam as escolhas e decisões dos grupos, que por sua vez, definem o nível dos Artefactos, que nada mais é do que a manifestação dos Valores e Pressupostos Básicos. Pois, à medida que as Normas e Valores são validadas pelos indivíduos, consolidam-se e transformam-se em Pressupostos Básicos que deverão ser seguidos como a essência que determina os comportamentos, ao nível dos Artefactos. Assim:

H1: *O nível dos Artefactos é positivamente correlacionado com o nível das Normas e Valores.*

H2: *O nível das Normas e Valores é positivamente correlacionado com o nível dos Pressupostos Básicos.*

H3: *O nível dos Pressupostos Básicos é positivamente correlacionado com o nível dos Artefactos.*

2.4- Variáveis que levam à Partilha de Conhecimento nas ONG

2.4.1- Comunicação Interna

No seu estudo Marchiori (2010) afirma que comunicação e organização são dois elementos indissociáveis, dado que a organização só se desenvolve através da comunicação entre todos os seus elementos. Tal como Almeida (2013) define, comunicação organizacional é um processo de intercâmbio de informações, entre todos os membros da organização. Este conjunto de interações e relações entre todos os níveis da organização, é designada por Welch & Jackson (2007), como Comunicação Interna (CI) resultante da junção da Comunicação Empresarial que se foca nas competências dos colaboradores; da Gestão Comunicacional, centrada no modo como os gestores partilham o conhecimento; da Comunicação Corporativa, que se refere à comunicação formal e, Comunicação Organizacional que tem em conta o contexto da comunicação e como este pode influenciar o comportamento organizacional.

A CI assume, deste modo, uma posição estratégica na organização (Almeida, 2013) e pode dividir-se em comunicação organizacional, comunicação entre gestores, comunicação entre pares e equipas (Welch & Jackson, 2007). Esta teoria é confirmada por Snyder & Morris (1984 *apud* Neves & Eisenberger, 2012), que no seu estudo, salientam a importância da comunicação entre pares e a comunicação entre chefias. A primeira pressupõe um trabalho de equipa, já a segunda refere-se aos métodos e atividades propostos pelas chefias, que levam ao cumprimento de metas por parte dos funcionários (Welch & Jackson, 2007). Assim, ao orientar estrategicamente a organização através de redes formais e informais, a CI tem como principal função levar à partilha de informações e conhecimentos (Kalla, 2005), ao mesmo tempo que estimula a socialização e integração dos colaboradores, ao criar um sentimento de compromisso com a missão, visão e os princípios da organização e proporcionando a abertura necessária ao diálogo, facilitando as interações pessoais (Košir, 2014; Almeida, 2013).

É, sobretudo, no Terceiro Setor que a inexistência de uma estrutura de comunicação se revela um obstáculo às organizações (Sério, 2017), pois no universo das ONG a comunicação serve para expressar os objetivos e os meios para os atingi-los, uma vez que, remete para a escuta do outro e permite a resolução de conflitos através do diálogo (Marteleto & Ribeiro, 2001), além de que uma boa estratégia de comunicação, traz

benefícios para as mesmas e, conseqüentemente, reforçam a ligação entre público interno e o público externo. Assim:

H4: *Ceteris paribus, a Comunicação Interna impacta positivamente na Partilha de Conhecimento.*

2.4.2- Clima Ético

O conceito de clima organizacional impulsionou novas perspectivas para a gestão de pessoas, visto que procura compreender as relações entre o trabalho e aspetos como “liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade” (Begnami & Zorzo, 2013, p.41). Pode ser entendido como uma manifestação comportamental direta de variáveis culturais tais como: valores, atitudes, costumes e tradições, que são capazes de medir a percepção das pessoas em relação ao ambiente de trabalho (Tagliocolo & Araújo, s.d; King 2007; Chen & Huang, 2007). Isto porque todas as organizações desenvolvem subculturas diferentes que determinam o modo como os indivíduos se relacionam entre si (Pagliaro *et al.*, 2018).

A abordagem mais comum aos Climas Éticos (CE) foi proposta por Victor & Cullen (1987 *apud* Rego, 2002). Os autores identificaram os tipos de CE, tendo por base a teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg (Cullen *et al.*, 2003). A tipologia proposta pelos autores resultou do cruzamento entre três critérios éticos (egoísmo, benevolência e princípio) e três referenciais de análise (individual, local e cosmopolita), resultando assim em nove tipos de CE. Quando o critério é o Egoísmo independentemente do seu referencial encoraja-se o ganho pessoal, ou seja, procura-se sempre a alternativa que maximiza o bem-estar pessoal, não tendo em consideração os interesses dos outros (Rego, 2002; Cullen *et al.*, 2003). Se o critério for o benevolente espera-se um interesse mútuo dos interesses dos membros da organização, espírito de equipa e coesão (Cullen *et al.*, 2003). Por fim, se for tido em conta o critério do princípio, espera-se sobretudo que as pessoas ajam de acordo com o código deontológico da sua profissão (Rego, 2002). Para Luo & Lee (2013), o CE da organização afeta a PC e seguindo o raciocínio de Cullen *et al.* (2003), os critérios ‘benevolente’ e ‘princípio’ têm uma relação positiva com o comprometimento organizacional, ao contrário do critério do egoísmo.

Argandoña (2007), salienta que todas as ONG têm determinados valores, ética e princípios sociais que definem a sua missão e a sua atividade. Para o autor, os princípios das ONG relativas ao indivíduo referem-se à dignidade humana, direitos humanos e solidariedade; no que toca à sociedade, prendem-se com a confiança e abertura e cooperação; por último no que diz respeito aos princípios internos da organização, tem-se a legalidade, transparência, a gestão eficaz e eficiente, profissionalismo, participação e descentralização da tomada de decisão.

Wang (2004 *apud* Costa *et al.*, 2010), reconhece a ética e o interesse individual como determinantes para a PC, visto que o indivíduo tem o direito de expressar os seus conhecimentos. Todavia, as motivações dependem do contexto organizacional em que está inserido, daí ser importante que a organização disponha de uma ética para a PC, pois o indivíduo acaba por perder o direito exclusivo do seu conhecimento.

H5: *Ceteris paribus, o Clima Ético impacta positivamente na Partilha de Conhecimento.*

2.4.3- Altruísmo

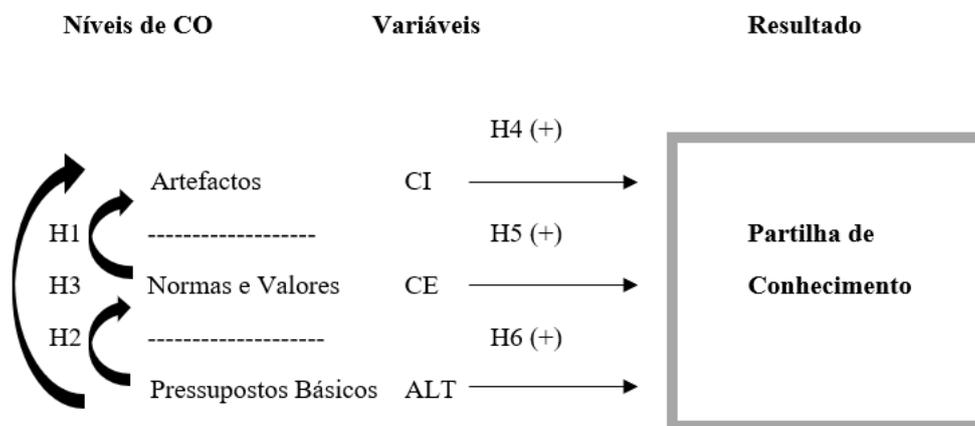
O conceito de Altruísmo é de difícil definição dada a multiplicidade de interpretações de diversos autores. Para Khalil (2004 *apud* Alves *et al.*, 2004), o conceito é fundamentado no princípio de caridade, onde determinado indivíduo se coloca no lugar do outro. Por sua vez, Sober & Wilson (1998), consideram um comportamento altruísta “quando a aptidão dos outros diminui a adequação do autor” (p.17), isto é, quando os membros da organização podem partilhar livremente conhecimentos e experiências com os colegas, sem pensar em futuros benefícios (Kwakye & Nor, 2011). É o que Shin & Kleiner (2003 *apud* Ferreira *et al.*, 2008) designam como voluntário. Tal explica-se pelo facto do Altruísmo integrar o modelo penta-dimensional do conceito Comportamento da Cidadania Organizacional (CCO), proposto por Batman & Organ (1983 *apud* Dehghani *et al.*, 2015), que se caracteriza por ser “um comportamento individual que é discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que no geral promove o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1997, p.86). Por comportamento discricionário entende-se que não se trata de um requisito da função ou descrição do trabalho (Islam *et al.*, 2012), mas sim como um

comportamento extra-papel, cujos os comportamentos dos membros da organização, são voluntários (Dehghani *et al.*, 2015).

Segundo o estudo de Trivers (1971 *apud* Alves *et al.*, 2004), o Altruísmo pode ocorrer de cinco formas, sendo a PC uma delas. Porém, para Sober & Wilson (1998), para de facto existir altruísmo é necessário ter em atenção a necessidade de existir um elemento de ação e outro de motivação, ou seja, “o ato de ajudar alguém não conta como altruísta, a menos que o ator pense no bem-estar dos outros com um objetivo final” (p.6). De acordo com Simon (1993 *apud* Alves *et al.*, 2004), as decisões são motivadas por questões económicas mas, também por aspetos altruístas como a identificação com a organização. Neste sentido, compreender as motivações que levam um indivíduo a despende o seu tempo a uma organização é relevante para a gestão das ONG e o altruísmo é uma das motivações do voluntariado (Ferreira *et al.*, 2008).

H6: *Ceteris paribus*, o Altruísmo impacta positivamente na Partilha de Conhecimento.

Figura 2 – Modelo de Investigação



3. METODOLOGIA

3.1- Abordagem Quantitativa

Segundo Diehl (2004 *apud* Dalfovo *et al.*, 2008), a escolha do método de pesquisa tem a ver com a natureza do problema. Esta investigação segue uma abordagem quantitativa, definida por Aliaga & Gunderson (2000 *apud* Muijs, 2011) como “a explicação de

fenómenos através da recolha de dados quantitativos que são analisados usando métodos baseados na matemática (em particular estatísticos)” (p.1). Caracteriza-se, deste modo, pelo uso da quantificação e pela precisão na análise, com pouca probabilidade dos resultados serem manipulados, pois existe um distanciamento do investigador (McCusker & Gunaydin, 2014), com o objetivo de descrever/comparar características de grupos, realidades; estabelecer relações de causa-efeito entre variáveis; inferir resultados para uma população (Ramos, 2013), reduzindo erros e preconceitos através do uso de desenhos experimentais ou correlacionais (Firestone, 1987).

Suportada pela Teoria da Cultura Organizacional de Schein (2004), esta pesquisa de caráter exploratório, tem o propósito de analisar e perceber qual o impacto das variáveis organizacionais exploradas durante a revisão de literatura (CI, CE, ALT e PC), bem como as condições individuais: Género, Idade, Nível de Escolaridade, Situação Profissional, Estado Civil, Filhos ou menores a cargo e, Cargo/função que ocupa na organização. Para tal e, com recurso ao *software* estatístico *SPSS 25 (Statistical Package for the Social Sciences)*, a análise dos dados focar-se-á na medição e relação entre as variáveis, recorrendo a uma Análise de Componentes Principais, método usado por defeito pelo *SPSS* para correlacionar dados, provenientes de questionários (Costello & Osborne, 2009; Meireles, 2014).

3.2- Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi feita através da aplicação de um questionário online, na plataforma Qualtrics. A tradução e teste do questionário seguiu a metodologia “translate – translate back” de Hill & Hill (2002), que propõe três etapas para a tradução dos itens em inglês. Para tal, foram precisas três pessoas. A pessoa (A) que é portuguesa nativa, a pessoa (B) que é nativa do inglês, mas reside em Portugal e, a pessoa (C) que é portuguesa nativa, mas vive atualmente no Reino Unido. Assim (A) e (B) traduziram os itens do inglês para português separadamente e ambas corresponderam quase na totalidade. As duas pessoas elaboraram a versão final do questionário que foi verificado posteriormente, por (C) que traduziu os itens do português para o inglês, existindo uma semelhança praticamente total, validando assim a tradução do questionário na sua totalidade.

O questionário é anónimo, pois transmite uma maior segurança e à vontade em dar respostas verdadeiras (Hill & Hill, 1998). É constituído por dois grupos de perguntas. O primeiro grupo é formado por seis questões de resposta fechada e uma de resposta aberta e diz respeito à caracterização do perfil do inquirido. O segundo grupo é composto por quatro blocos, resultando em trinta questões de resposta fechada (ver *Anexo A*). A formulação das perguntas, obedeceu aos princípios propostos por Hill & Hill (1998) e Sekaran (2000). As perguntas são curtas e claras, não excedendo as vinte palavras. Não são utilizadas perguntas múltiplas. Não usa conjunções e disjunções na mesma questão. Todas as questões são neutras. O questionário utiliza a escala de *Likert* de cinco pontos, que para Hill & Hill (1998), é considerado um número de respostas alternativas razoáveis. Assim, como respostas alternativas da escala de avaliação tem-se: “1- Discordo Completamente” até “5- Concordo Completamente”.

Antes do envio do questionário, foi aplicado um pré-teste a uma pequena amostra de indivíduos, a fim de perceber se todas as questões eram compreendidas e se não havia erros. O teste preliminar do questionário, foi aplicado a três colaboradores de organizações diferentes, resultando em pequenas alterações e correções mediante o *feedback* obtido. Como referido inicialmente, foi usada a plataforma *Qualtrics* para proceder à distribuição dos questionários, através de um *link* gerado pela plataforma, que foi enviado para os emails, disponibilizados pela base de dados da Fundação Calouste Gulbenkian, em 2015, resultando assim, num total de 336 endereços de correio eletrónico. O envio foi feito via email, através do *Qualtrics*, onde o corpo de email continha uma introdução acerca da investigação e o *link* para aceder ao questionário. Ao fim de 7 dias, foi enviado um *reminder* a solicitar o preenchimento por parte de quem ainda não o tinha feito.

3.3- Variáveis organizacionais e escalas usadas

Na tabela seguinte, são apresentadas as variáveis organizacionais em estudo e as respetivas escalas utilizadas para as mensurar, bem como a sua fonte, sendo assim possível perceber a relação entre as escalas e os três níveis de Schein (2004). É ainda apresentado o resultado do estudo. As escalas utilizadas nesta investigação, têm por base

estudos que foram realizados a priori e os itens de cada uma, podem ser consultados no Anexo A.

Tabela I – Escalas

	DESIGNAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO	FONTE	ALPHA DE CRONBACH
NÍVEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN (2004)	Artefactos Reflete o modo como a comunicação entre pares, chefias e organização, estimula a partilha de conhecimentos. Permite saber se a informação chega aos colaboradores, através de uma rede formal ou informal.	Christensen (2014)	0,902
	Normas e Valores Reflete como os colaboradores reconhecem o contexto organizacional e como esse clima os motiva para partilhar informações. Pretende-se analisar quais os comportamentos e princípios que levam à partilha do conhecimento.	Lau <i>et al.</i> (2017)	0,860
	Pressupostos Básicos Altruísmo Reflete a vontade do colaborador partilhar informação de forma livre com os seus colegas. Pretende-se analisar as motivações dos colaboradores que os liga à organização.	Dekas <i>et al.</i> (2013)	0,912
	Partilha do Conhecimento Reflete a maneira como os colaboradores percecionam a partilha de informações e experiências na organização. Pretende-se analisar o processo de partilha do conhecimento.	Curado (2017)	0,920

4. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

4.1- Amostra: ONG em Portugal

A recolha das respostas ocorreu entre o dia 1 e 19 de Maio de 2019. O questionário foi enviado, via *Qualtrics*, para 336 endereços de correio eletrónico, obtidos da base de dados das ONG nacionais disponibilizada, em 2015, pela Fundação Calouste Gulbenkian. Foram recolhidas 118 respostas, sendo que de acordo com Hair *et al.* (2014), foi utilizado o método para limpar a amostra, eliminando todas os questionários com 80% ou mais de semelhança entre respostas e todos aqueles que estavam incompletos, sendo que a amostra final é N=74, obtendo uma taxa de resposta de 22%.

Tabela II – Caracterização Sociodemográfica da amostra

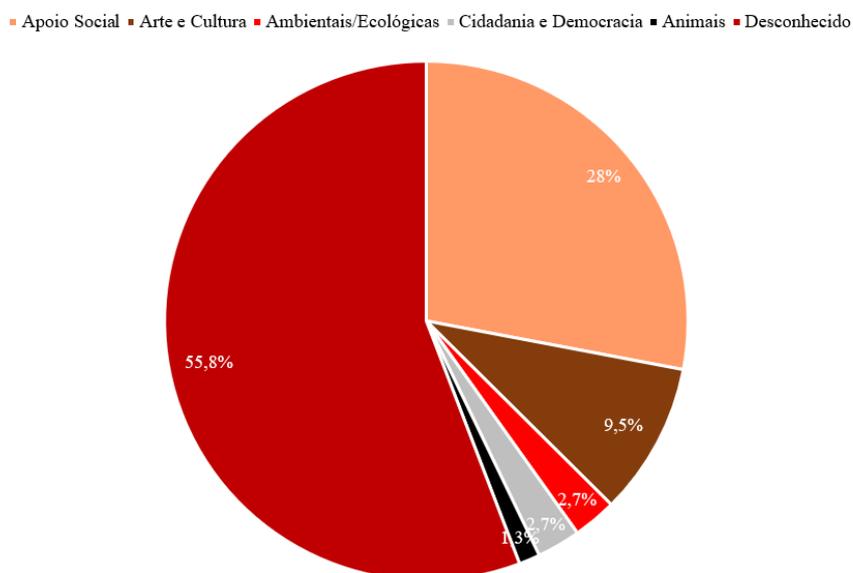
		GÉNERO			GÉNERO		
		MASCULINO	FEMININO	TOTAL	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
IDADE	15 a 24 anos	0	1	1	0%	1.4%	1.4%
	25 a 34 anos	3	7	10	4.1%	9.5%	13.5%
	35 a 44 anos	7	22	29	9.5%	29.7%	39.2%
	45 a 54 anos	5	13	18	6.8%	17.6%	24.3%
	+ 55 anos	6	10	16	8.1%	13.5%	21.6%
ESTADO CIVIL	Solteiro(a)	6	18	24	8.1%	24.3%	32.4%
	Casado(a)	13	24	37	17.6%	32.4%	50.0%
	União de Facto	1	3	4	1.4%	4.1%	5.4%
	Divorciado(a)	1	6	7	1.4%	8.1%	9.5%
	Viúvo(a)	0	2	2	0%	2.7%	2.7%
FILHOS OU MENORES A CARGO	Sim	11	30	41	14.9%	40.5%	55.4%
	Não	10	23	33	13.5%	31.1%	44.6%
NÍVEL DE INSTRUÇÃO	Ensino Básico	0	1	1	0%	1.4%	1.4%
	Ensino Secundário	2	1	3	2.7%	1.4%	4.1%
	Ensino Superior	19	49	68	25.7%	66.2%	91.9%
	Outro	0	2	2	0%	2.7%	2.7%
SITUAÇÃO PROFISSIONAL	Empregado	17	49	66	23%	66.2%	89.2%
	Estudante	0	0	0	0%	0%	0%
	Estudante-Trabalhador	0	2	2	0%	2.7%	2.7%
	À procura do 1º emprego	0	0	0	0%	0%	0%
	Doméstico(a)	0	0	0	0%	0%	0%
	Desempregado(a)	0	0	0	0%	0%	0%
	Reformado(a)	4	2	6	5.4%	2.7%	8.1%
	Secretário(a)	0	1	1	0%	1.4%	1.4%
CARGO QUE OCUPA NA ORGANIZAÇÃO	Diretor(a)/Presidente	13	21	34	17.6%	28.4%	45.9%
	Gestor(a)	1	4	5	1.4%	5.4%	6.8%
	Provedor(a)	2	0	2	2.7%	0%	2.7%
	Contabilista	0	2	2	0%	2.7%	2.7%
	Vice-presidente	2	1	3	2.7%	1.4%	4.1%
	Tesoureiro(a)	0	2	2	0%	2.7%	2.7%
	Técnico(a) Superior	3	5	8	4.1%	6.8%	10.8%
	Coordenador(a)	0	11	11	0%	14.9%	14.9%
	Administrativo(a)	0	2	2	0%	2.7%	2.7%
	Assessor	0	1	1	0%	1.4%	1.4%
Outro	0	3	3	0%	4.1%	4.1%	

A maioria dos respondentes são do sexo feminino (71,6%) e 28,4% do sexo masculino e idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos (39,2%). Metade dos inquiridos encontra-se casado e 55,4% tem atualmente filhos ou menores a cargo. Grande parte, apresenta um nível de instrução equivalente ao ensino superior (91,9%), sendo que 89,2% está empregado profissionalmente. Relativamente ao cargo, ocupado na organização 45,9% ocupam o cargo de Diretor(a)/Presidente ou Coordenador(a) (14,9%), sendo que desses apenas 17,6% são homens.

Em termos de categorização das ONG estudadas, devido ao Regulamento Geral de Proteção de Dados, não foi possível identificar todas as ONG (56%). Esta categorização contabiliza apenas aquelas que facultaram o seu email, a fim de receberem um relatório deste estudo. Assim, como se pode analisar no gráfico abaixo representado, cerca de 28% dos inquiridos pertencem a organizações de Apoio Social (inclui organizações ligadas à

pobreza, idosos, família, doentes, deficiência, crianças); 9,5% inserem-se na categoria da Arte e Cultura; 2,7% são respondentes de organizações Ambientais/Ecológicas; com a mesma percentagem (2,7%), são colaboradores de organizações de Cidadania e Democracia (direitos humanos, direitos dos consumidores, racismo, emigrantes); e, por fim, 1,3% representam as organizações dedicadas aos Animais.

Gráfico I – Categorização das ONG em estudo



4.2- Análise Fatorial e Fiabilidade das variáveis

A análise fatorial é para Bartholomew (1984), uma técnica de análise multivariada que é utilizada em estudos com muitas variáveis, ajudando assim a definir conjuntos de variáveis – os fatores. Isto é, permite identificar novas variáveis, em conjuntos de menor dimensão, relativamente ao conjunto inicial, sem que se perca informação (Hair *et al.*, 2014). Para Marôco (2010), a análise fatorial pode ser exploratória (AFE) ou confirmatória (AFC). A AFE é utilizada quando se desconhece a estrutura fatorial das correlações entre as variáveis em estudo e, para muitos pesquisadores é um método útil para a redução de dados (Hair *et al.*, 2014), mediante a atribuição de um *score* às variáveis (fatores) que não são observáveis (Marôco, 2010).

Diversos autores tais como Costello & Osborne (2009), reconhecem que a Análise de Componentes Principais (ACP) não é um método de análise fatorial, porém é um método de extração de fatores utilizado por defeito pelo *software SPSS*. Para tal, alguns métodos são utilizados: o índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que indica a homogeneidade das variáveis, cujos valores, segundo Marôco (2011) variam entre 0 (inaceitável) e 1 (excelente). Segue-se o Teste da Esfericidade de Bartlett, que permite perceber se existem variâncias na matriz de dados e qual o seu nível de significância.

Tabela III – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	Teste de Esfericidade de Bartlett		
	Aprox. Qui-quadrado	gl	Sig.
0,832	1010,410	153	0,000

Através da análise do *output*, esta pesquisa resultou num KMO=0,832, o que segundo a escala apresentada por Damásio (2012), valores acima 0,8 são considerados muito bons. O Teste de Bartlett indica valores em todas as amostras, com 153 graus de liberdade e um nível de $p < 0,05$. Por último, deve-se considerar o critério da variância extraída por cada fator e a variância total, por forma a extrair pelo menos 5% da variância total ou um mínimo de fatores que expliquem pelo menos 50% da variância total das variáveis iniciais (Hair *et al.*, 2014). Para isso, usou-se o Método de Rotação Varimax, que é um método de rotação ortogonal, que faz com que apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada a um só fator (Field, 2009). Por forma a saber o número de fatores a extrair Hair *et al.* (2014), propõe usar o Teste *Scree*, que é o teste ideal para identificar o número de fatores a extrair, através do ponto de corte resultante da forma da curva. Realizada a extração, obteve-se 4 fatores (ver *Anexo B*), que explicam 75,5% da variância, garantindo o ponto de corte $> 0,55$, como sugerido por Comrey & Lee (1992 *apud* Tabachnick & Fidell, 2013).

Tabela IV - Descrição das variáveis, Fatores e Fiabilidade

Variável	Variáveis observadas	Média	Desvio Padrão	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Alpha de Cronbach
CI	CI1	4,64	0,587	0,862				0,902
	CI2	4,51	0,602	0,602				
	CI3	4,47	0,624	0,624				
	CI4	4,32	0,878	0,878				
	CI5	4,36	0,713	0,713				
	CI6	4,49	0,667	0,667				
ALT	ALT1	3,89	0,837		0,709			0,860
	ALT2	3,96	0,801		0,829			
	ALT3	3,92	0,772		0,806			
	ALT4	3,78	0,864		0,818			
	ALT5	3,47	0,895		0,832			
	ALT6	3,46	0,863		0,771			
PC	PC3	4,59	0,595			0,896		0,912
	PC4	4,65	0,535			0,872		
	PC5	4,51	0,646			0,892		
CE	CE1	4,05	0,992				0,847	0,920
	CE2	3,91	0,830				0,873	
	CE3	3,61	0,904				0,784	

Para avaliar a consistência interna de cada uma das escalas e os itens que a compõe, foi feita uma Análise da Fiabilidade através do coeficiente de *Alpha de Cronbach* que varia entre 0 e 1, sendo que um coeficiente aceitável deve ter o valor mínimo de 0,7 (Hair *et al.*, 2014), o que tendo em consideração que os coeficientes obtidos variam entre 0,86 e 0,92, garantem a fiabilidade de todas as variáveis.

Por fim, a normalidade da distribuição foi testada através do indicador *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), que para Field (2009) tem de corresponder a um $p > 0,05$, o que não se verificou, pois os valores eram inferiores a 0,05. Como tal, teve-se em consideração o valor da assimetria e da curtose para valores $]-0,05$ e $0,05[$, não ultrapassando valores de 3 e 7, respetivamente. Assim, verifica-se uma distribuição normal satisfatória da amostra.

4.3- Teste de Hipóteses

Para suportar, ou não, as hipóteses que resultaram da revisão de literatura, foram realizados alguns testes estatísticos, tais como uma Análise de Correlação de *Pearson*, de modo a evidenciar o grau de relação entre as variáveis organizacionais e entre os níveis da CO. Através do Coeficiente de *Pearson* (r), é possível medir a intensidade e direção da relação entre duas variáveis (Filho & Júnior, 2009) e varia entre -1 e 1, sendo que 0 apresenta-se como ausência de correlação. O sinal indica a direção (positiva ou negativa) e o valor a intensidade da relação (forte, fraca ou moderada) (Bryman & Cramer, 2003).

Tabela V – Análise de Correlação de Pearson

	ARTEFACTOS	NORMAS E VALORES	PRESSUPOSTOS BÁSICOS	PC
ARTEFACTOS (CI) Sig	1			
NORMAS E VALORES (CE) Sig	0,403** 0,000	1		
PRESSUPOSTOS BÁSICOS (ALT) Sig	0,457** 0,000	0,403** 0,000	1	
PC Sig	0,355** 0,000	0,392** 0,001	0,368** 0,001	1

** A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades)

Observando a *Tabela V*, é possível verificar que todos os níveis da CO, têm uma correlação positiva fraca com a PC, apresentando coeficientes entre 0,355 e 0,392 e um $p < 0,01$. Quando analisada a correlação entre o nível das Normas e Valores e Artefactos ($r=0,403$), evidencia-se que quanto maior for a percepção do contexto organizacional por parte dos colaboradores, maiores serão as manifestações visíveis dentro da organização. O mesmo acontece quando analisada a correlação entre o nível dos Pressupostos Básicos e o nível dos Artefactos ($r=0,457$), isto é, quanto mais motivados os colaboradores se sentirem, maior será a predisposição para adotarem comportamentos e atitudes que incentivem a PC. Por fim, a correlação entre o nível dos Pressupostos Básicos e o nível das Normas e Valores ($r=0,403$), pressupõe que quanto mais os colaboradores se sentirem identificados com o contexto organizacional, mais motivados se sentirão.

Tabela VI – Verificação das hipóteses de correlação dos três níveis da CO de Schein (2004)

HIPÓTESES	RESULTADO	VERIFICAÇÃO
H1: O nível dos Artefactos é positivamente correlacionado com o nível das Normas e Valores.	$r = 0,403$ $p < 0,01$ Correlação Positiva Fraca	Confirmada
H2: O nível das Normas e Valores é positivamente correlacionado com o nível dos Pressupostos Básicos.	$r = 0,403$ $p < 0,01$ Correlação Positiva Fraca	Confirmada
H3: O nível dos Pressupostos Básicos é positivamente correlacionado com o nível dos Artefactos.	$r = 0,457$ $p < 0,01$ Correlação Positiva Fraca	Confirmada

Porém, de forma a perceber qual o impacto das variáveis organizacionais (independentes) na PC (variável dependente), testando assim as restantes hipóteses, realizou-se uma Análise de Regressão Linear Simples, para cada nível da CO de Schein (2004), mantendo tudo o resto constante – *Ceteris Paribus*, uma vez que as ONG, têm recursos escassos. Com base nessa premissa será interessante verificar o impacto de cada variável representante de um nível da CO de Schein (2004) na PC, pois nem todas as ONG participantes no estudo poderão ter o mesmo desenvolvimento dos três níveis da CO. Pode-se entender que este estudo define a relação linear entre uma variável dependente e uma variável independente (Schneider *et al.*, 2010). Esta relação representa-se sob a forma de uma equação matemática que relaciona a variável dependente com a variável independente:

$$Y = B_0 + B_1.X_1$$

Contudo, Hair *et al.*, (2014) propõem quatro pressupostos que devem ser verificados: Linearidade; Homoscedasticidade; Independência dos Erros e, Distribuição Normal dos Erros. Assim, através dos *outputs* gerados pelo SPSS, verificar-se-ão estes requisitos: **1) Linearidade:** representa ao longo de uma linha reta, a relação entre a variável dependente e a variável independente; **2) Homocedasticidade:** representa a dispersão dos resíduos ao longo de cada variável independente, devendo esta ser constante (Hair *et al.*, 2014); **3) Independência dos Erros:** pressupõe que cada valor é independente, ou seja, não existe autocorrelação. Pode ser obtida através do Teste *Durbin-Watson*, que testa se os resíduos estão correlacionados, devendo para isso os valores estarem próximos de 2 (Field, 2009); **4) Distribuição Normal dos Erros:** pressupõe que os resíduos no modelo estão distribuídos aleatoriamente, quando a média das diferenças entre o modelo e os dados observados são zero ou próximos de zero. Assim, para cada nível da CO de Schein (2004), foi realizada uma regressão linear simples, para perceber qual o impacto de cada nível individualmente na PC. A *Tabela VII*, contempla o resumo das três análises feitas.

Tabela VII – Resumo dos 3 Modelos

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão de estimativa	Durbin-Watson	df1	df2	F	Sig.
1	0,355	0,126	0,114	0,519	1,714	1	72	10,387	0,002
2	0,392	0,153	0,142	0,511	1,887	1	72	13,041	0,001
3	0,516	0,136	0,124	0,516	1,658	1	72	11,295	0,001

O Modelo 1, é composto pela variável independente CI (nível dos Artefactos). O Modelo 2, constituído pela variável independente CE (nível das Normas e Valores). O Modelo 3, formado pela variável independente ALT (nível dos Pressupostos Básicos). Os três modelos representados são independentes entre si.

Através do gráfico de dispersão, verificam-se os pressupostos da Linearidade e da Homocedasticidade. Como os pontos estão distribuídos de forma aleatória (ver *Anexos C, D, E*), é um padrão que indica que os requisitos da Linearidade e Homocedasticidade, foram verificados. O terceiro pressuposto, Independência dos Erros, pode ser validado perante a análise do *Durbin-Watson* (ver *Tabela VII*). Este, testa se os resíduos estão correlacionados, devendo para isso os valores estarem próximos de 2 (Field, 2009). Para estas três regressões os valores obtidos foram entre 1,658 e 1,887, confirmando também este pressuposto. O último pressuposto, a Distribuição Normal dos Erros, pode ser analisada através do gráfico histograma e do gráfico P-P (ver *Anexos C, D, E*). Nos gráficos representativos de cada modelo, é possível perceber no histograma, a curva segue uma distribuição normal e, no P-P os resíduos formam uma linha reta bastante próxima à diagonal da distribuição normal.

A *Tabela VII*, resultante dos *outputs* do “Resumo do Modelo” e “ANOVA” (ver *Anexos C, D, E*), permite perceber que todos os Modelos são significativos ($p < 0,05$). Observando o R^2 é perceptível ver com que percentagem cada variável independente impacta na PC. O nível dos Artefactos (Modelo 1), explica 12,6% da PC. O nível das Normas e Valores (Modelo 2), explica 15,3% da PC. O nível dos Pressupostos Básicos, explica 13,6% da PC. Pode-se concluir assim, que todas as variáveis independentes impactam positivamente na PC.

Modelo 1

[F(1,72) = 10,387; $p < 0,01$; $R^2 = 0,126$]

Modelo 2

[F(1,72) = 13,041; $p < 0,01$; $R^2 = 0,153$]

Modelo 3

[F(1,72) = 11,295; $p < 0,01$; $R^2 = 0,136$]

Tabela VIII – Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	3,028	0,487		6,219	0,000
	CI	0,349	0,108	0,355	3,223	0,002
2	(Constante)	3,552	0,292		12,154	0,000
	CE	0,268	0,074	0,392	3,611	0,001
3	(Constante)	3,499	0,329		10,643	0,000
	ALT	0,290	0,086	0,368	3,361	0,001

Através do valor B entende-se a relação e o grau em que cada variável independente afeta a variável dependente e, através do valor β é possível ver se o valor de B varia entre amostras diferentes e se são significativamente diferentes de zero. A partir do Teste t, vê-se se a variável independente, é significativa ($p < 0,05$), sendo que a que mais contribui, é a que possui um t maior. Como se pode verificar na *Tabela VIII*, as equações matemáticas que representam cada modelo podem ser dadas pelas seguintes expressões:

Modelo 1

$$PC = 3,028 + 0,349 \cdot (\text{Comunicação Interna})$$

Modelo 2

$$PC = 3,552 + 0,268 \cdot (\text{Clima Ético})$$

Modelo 3

$$PC = 3,499 + 0,290 \cdot (\text{Altruísmo})$$

Após uma Análise de Correlação de *Pearson* e uma Análise de Regressão Linear Simples, foi possível testar todas as hipóteses e, todas foram confirmadas (ver *Tabela VI e IX*). Isto é, todas as variáveis independentes em estudo estão positivamente correlacionadas com a PC e todas elas impactam positivamente na PC.

Tabela IX – Verificação das hipóteses do impacto das variáveis organizacionais na PC

HIPÓTESES	RESULTADO	VERIFICAÇÃO
H4: <i>Ceteris paribus</i> , a Comunicação Interna impacta positivamente na Partilha de Conhecimento.	$R^2 = 0,126$ $p < 0,05$	Confirmada
H5: <i>Ceteris paribus</i> , o Clima Ético impacta positivamente na Partilha de Conhecimento.	$R^2 = 0,153$ $p < 0,05$	Confirmada
H6: <i>Ceteris paribus</i> , o Altruísmo impacta positivamente na Partilha de Conhecimento.	$R^2 = 0,136$ $p < 0,05$	Confirmada

4.3.1- Análise de Regressão Linear Múltipla

Por forma a analisar o impacto conjunto de todas as variáveis, simultaneamente, foi realizada uma Análise de Regressão Linear Múltipla (ARLM) para atender à situação em que os três níveis das CO das ONG estejam presentes de forma semelhante. A ARLM pode definir-se como um conjunto de técnicas que permitem avaliar o grau de associação entre uma variável dependente e duas ou mais variáveis independentes (Tabachnick & Fidell, 2013). Relembre-se que, nesta investigação, a PC é a variável dependente e, como variáveis independentes: CI, CE e ALT. À semelhança da Análise de Regressão Linear Simples, esta também é definida através de uma equação matemática:

$$Y = B_0 + B_1.X_1 + B_2.X_2 + \dots + B_k.X_k$$

Aproveitando a análise anterior, também os pressupostos de Hair *et. al* (2014) (Linearidade, Homocedasticidade, Independência dos Erros e, Distribuição Normal dos Erros). Depois de introduzido o método *stepwise*, que prevê através de métodos matemáticos, manter ou retirar variáveis no modelo, no SPSS, obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela X – Resumo Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão de estimativa	Durbin-Watson	df1	df2	F	Sig.
1	0,392	0,153	0,142	0,511		1	72	13,041	0,001
2	0,454	0,206	0,184	0,498		1	71	4,730	0,033
3	0,476	0,227	0,194	0,495	1,745	1	70	1,870	0,176

A Tabela X, resultante dos *outputs* do “Resumo Modelo” e “ANOVA” (ver Anexo F), é constituída por três Modelos: o Modelo 1, é representado pela variável do CE. O Modelo 2, corresponde às variáveis do CE e do ALT. Por fim, o Modelo 3, representa as três variáveis independentes em estudo: CE, ALT e CI.

Observando a tabela, é possível perceber que nem todos os Modelos são significativos ($p < 0,05$). É visível que no Modelo 3, o nível de significância é superior a 0,05 ($p = 0,176$). Assim sendo, quando analisado o impacto das três variáveis independentes, simultaneamente, na PC, a variável da CI, não contribui para explicar a PC. Assim, através da análise do R², consegue-se perceber com que percentagem cada um dos

Modelos impacta na PC. O Modelo 1, explica 15,3% da PC e, o Modelo 2, explica 20,6% da PC.

Modelo 1	Modelo 2
[F(1,72) = 13,041; p<0,05; R ² = 0,153]	[F(1,71) = 4,730; p<0,05; R ² = 0,206]

Tabela XI – Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	3,552	0,292		12,154	0,000
	CE	0,268	0,074	0,392	3,611	0,001
2	(Constante)	3,078	0,359		8,579	0,000
	CE	0,199	0,079	0,290	2,513	0,014
	ALT	0,198	0,091	0,251	2,175	0,033

Como se pode verificar na *Tabela XI*, as equações matemáticas que representam cada modelo podem ser dadas pelas seguintes expressões:

Modelo 1	Modelo 2
$PC = 3,552 + 0,268 \cdot (\text{Clima Ético})$	$PC = 3,078 + 0,199 \cdot (\text{Clima Ético}) + 0,198 \cdot (\text{Altruísmo})$

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

A presente dissertação propôs-se a realizar um estudo quantitativo confirmatório, aos resultados obtidos de um questionário aplicado aos colaboradores das 336 ONG portuguesas. Obtiveram-se 74 respostas válidas por parte de membros que de alguma forma fazem parte da gestão das ONG, sendo que cerca de 46% dos respondentes tem um cargo na gestão de topo das mesmas, permitindo conhecer a realidade das ONG, em Portugal, no que toca à Partilha de Conhecimento e às variáveis organizacionais que nela impactam. Das ONG em estudo, obtiveram-se os seguintes resultados: cerca de 28% dos inquiridos pertencem a organizações de Apoio Social; 9,5% inserem-se na categoria da Arte e Cultura; 2,7% são respondentes de organizações Ambientais/Ecológicas; com a mesma percentagem (2,7%), são colaboradores de organizações de Cidadania e Democracia; e, por fim, 1,3% representam as organizações dedicadas aos Animais.

Ao longo do questionário foram avaliadas as variáveis organizacionais, resultantes da revisão da literatura, com o objetivo de perceber o impacto que cada nível da Cultura Organizacional propostos por Schein (2004), teria na Partilha de Conhecimento. Assim, foram medidas: a Comunicação Interna, recorrendo à escala identificada por Christensen (2014); o Clima Ético onde se recorreu à escala proposta por Lau *et al.* (2017); o Altruísmo que foi medido consoante a escala de Dekas *et al.* (2013) e, por último, a Partilha de Conhecimento, enquanto resultado do estudo de Curado (2017).

A análise dos resultados obtidos resultou de uma abordagem quantitativa, onde foram utilizados alguns testes estatísticos tais como: Análise Fatorial Exploratória; Análise de Correlação de *Pearson* e, Análise de Regressão Linear Simples. Através da Análise Fatorial foi possível extrair 4 Fatores, que explicam 75,5% da variância, além de que também foi garantida a fiabilidade de todas as variáveis organizacionais. Já a Análise de Correlação de *Pearson*, permitiu perceber qual o grau e intensidade da correlação entre níveis da CO de Schein (2004). A análise demonstrou que todos apresentavam uma correlação positiva fraca, entre si, permitindo assim confirmar parte das hipóteses propostas. As restantes hipóteses foram testadas mediante a Análise de Regressão Linear Simples, que permitiu perceber o impacto das variáveis organizacionais, na Partilha de Conhecimento. O resultado obtido foi que todas as variáveis impactam positivamente na Partilha de Conhecimento, confirmando-se assim as restantes hipóteses e permitindo responder à questão inicial desta investigação: *Qual o impacto das variáveis organizacionais na Partilha de Conhecimento, nas ONG portuguesas?*

Contudo, quando feita a Análise de Regressão Linear Múltipla, verifica-se que a variável independente CI não impacta na PC. Quando analisado simultaneamente o impacto das três variáveis independentes, a PC é apenas explicada pelo CE e ALT, que têm um impacto de 20,6% na PC. Isto pode explicar-se pelo facto das ONG terem recursos limitados e não conseguirem contemplar estas três variáveis em simultâneo, o que leva a crer que as ONG em estudo, apresentam apenas recursos do CE e do ALT. O ALT reflete o nível de CO mais profundo e traduz-se num comportamento dos membros das organizações e como estes são voluntários (Dehghani *et al.*, 2015) não implica investimento direto das ONG. O CE ilustra o nível intermédio da CO e demonstra os valores de ‘benevolente’ e ‘princípio’ tendo uma relação positiva com o comprometimento organizacional (Cullen *et al.*, 2003) e não exigindo um investimento

direto das ONG. Pelo contrário, a CI envolve redes formais e informais que geram PC (Kalla, 2005), mas que exigem investimentos por parte das organizações, pelo que a sua ausência se revela um obstáculo ao funcionamento das organizações (Sério, 2017). Compreendem-se desta forma os resultados da ARLM, pois a CI implica maior investimento por parte das ONG do que o CE e o ALT.

6. CONCLUSÕES

Esta dissertação representa, assim, um pequeno contributo tanto para a teoria como para a gestão, visto que os estudos no Terceiro Setor são escassos, sobretudo no que toca às ONG, em Portugal. Até à data não foi encontrado nenhum estudo semelhante a este. Deste modo, esta investigação aparenta ser a primeira a investigar o impacto individual das variáveis organizacionais (CI, CE, ALT), associadas à teoria da CO de Schein (2004), na PC nas ONG portuguesas. Ao estudar o impacto individual de cada variável permite-nos apresentar às ONG evidência da contribuição de cada uma das variáveis, independentemente das outras. Desta forma, o estudo oferece às ONG informação sobre as consequências da adoção individual em relação a cada variável. Se uma ONG escolher investir e desenvolver só uma das variáveis utilizadas neste estudo pode verificar qual o impacto que teria na PC. Dada a limitação de recursos que as ONG enfrentam e o esforço que se requiere para desenvolver cada um dos níveis da CO que as variáveis representam, consideramos que o contributo desta dissertação se torna bastante relevante.

Do ponto de vista teórico, este trabalho estudou a correlação positiva entre os três níveis da CO de Schein (2004), evidenciando que existe correlação entre os três níveis, suportando a teoria. Assim, os Artefactos são positivamente correlacionados com as Normas e Valores. As Normas e Valores são positivamente correlacionadas com os Pressupostos Básicos. Os Pressupostos Básicos são positivamente correlacionados com os Artefactos. Desta forma, confirma o estudo de Freitas (1991 *apud* Araújo & Araujo, 2011), que define a CO sob duas perspetivas: a cognitiva, que tem em conta as regras e crenças consolidadas e partilhadas pelos colaboradores e, a simbólica, que se encarrega de interpretar a perceção que os indivíduos têm sobre a organização. O mesmo vai ao encontro do modelo de Schein (2004), que permite perceber que a Cultura vem de dentro para fora, isto é, do nível mais profundo dos pressupostos, normas e valores, até ao nível

mais superficial, onde é possível observar os artefactos. Assim, olhar para cada nível da CO, permite compreender e perceber o comportamento dos colaboradores no contexto organizacional e torna-se essencial para a construção da personalidade da organização.

Os resultados obtidos, comprovam, ainda, o impacto positivo das variáveis sobre a PC, tal como os estudos realizados por Christensen (2014), Lau *et al.* (2017) e Dekas *et al.* (2013), que estudaram individualmente o impacto de cada uma das variáveis em organizações governamentais, pelo que esta investigação constitui um pequeno contributo porque estuda a PC nas ONG. Com base nestes resultados é possível afirmar que a Cultura Organizacional impacta na Partilha de Conhecimento, e torna-se uma ferramenta essencial quando se pensa em Gestão do Conhecimento. Também, Alavi *et al.* (2006), Angeloni & Grotto (2009) e Machado *et al.* (2016), estudaram o impacto da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento, em casos de estudo específicos, em organizações governamentais e concluíram que existe um impacto positivo da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento. Os resultados desta investigação dão um acrescento à teoria, na medida em que confirma também que no caso das organizações não-governamentais portuguesas, o cenário é idêntico. No que toca à metodologia, a escolha por uma abordagem quantitativa, permitiu medir as variáveis com precisão, de forma a perceber o grau de correlação entre os níveis da CO e o impacto que as variáveis têm, individualmente, na PC. Contribui desta forma, com a informação de que todas os níveis têm uma correlação positiva fraca e as variáveis impactam positivamente na PC.

Do ponto de vista da Gestão, sabe-se que para se manterem competitivas as empresas têm de ser capazes de usar os meios e aproveitar todos os recursos que detêm, sobretudo, no contexto das ONG, onde os recursos são escassos. Tanto para as empresas, como para as organizações governamentais ou para as organizações não-governamentais, é o conhecimento que faz a diferença. Alguns estudos realizados revelam a dificuldade das organizações reconhecerem a importância da GC. Por exemplo, Neves & Sousa (2010), estudaram a GC em Portugal, com o objetivo de compreender o peso que a GC assume nas organizações portuguesas, consoante a sua dimensão e setor de atividade. Os resultados obtidos revelam que só um terço das organizações inclui a GC na estratégia. Isto acontece pela falta de conhecimento e experiência na área da GC. Também Marmentini & Sell (2019), estudaram a GC no contexto de três organizações pertencentes ao Terceiro Setor, no Brasil. Os autores conseguiram apurar que apesar de reconhecerem

a GC, as organizações não a consideram prioridade, o que reflete a ausência da GC no Terceiro Setor.

Qualquer organização deverá tentar integrar a GC, sem forçar, pois “as pessoas não têm conhecimento da sua cultura até que são desafiadas a conhecer uma nova” (Oliveira *et al.*, 2016). Muitas vezes, implica uma mudança cultural que gera alguma resistência à mudança, pelo que os gestores devem dar a conhecer aos colaboradores os benefícios que advêm da GC, principalmente da importância da PC. Esta dissertação apresenta resultados nesse sentido, apurou-se que individualmente a CI, o CE e o ALT impactam positivamente na PC. A análise da influência das três variáveis em simultâneo demonstrou a limitação da contribuição da CI, muito provavelmente relacionada com o investimento que esta envolve face ao CE e ao ALT e refletindo as restrições de recursos das ONG.

A transferência do conhecimento, não é nada mais do que um processo de comunicação, pelo que deve ser reconhecida a importância de uma CI eficaz que possibilite a difusão e melhoria da partilha de informações entre emissores e recetores na organização. Também é importante que o CE de cada organização esteja delineado para que a PC ocorra. A motivação e predisposição para a PC, depende do contexto organizacional, pelo que é necessário que os valores, tradições e costumes de cada organização permitam e impulsionem o envolvimento e identificação de cada colaborador com o contexto organizacional, pois é determinante para desenvolver a relação que os colaboradores têm entre si. Ao sentirem-se motivados os colaboradores adotam um comportamento altruísta de partilharem informações, conhecimento e experiências que detêm, sem que exista o receio de perda de poder, mas sim encaram esse ato como uma forma de adquirir mais conhecimento e ajudar a organização a criar conhecimento organizacional, garantindo assim uma vantagem competitiva.

A CO e a Gestão estão relacionadas, na medida em que uma se desenvolve a partir da outra e vice-versa. Para identificar a cultura de uma organização basta observar o modelo de gestão. Para Schein (1992 *apud* Araújo & Araujo, 2011), a CO é delimitada também por outras variáveis organizacionais, que não as que esta investigação contempla. Por exemplo, a estrutura organizacional, políticas, missão e os procedimentos operacionais. Os gestores têm de estar conscientes de que alterações num determinado nível

organizacional terá impactos num outro. Devem estar cientes de que o contexto de interação social (CE), percebido através das Normas e Valores, tem um impacto decisivo nos comportamentos e atitudes que os colaboradores adotam, resultado de uma CI eficaz, perceptível ao nível dos Artefactos enquanto aspetos tangíveis e visíveis da organização. Ao tornarem-se intrínsecos nos indivíduos, estes consideram-nos comportamentos válidos na organização, como o caso do ALT, enquanto comportamento que está além da consciência e provém do nível mais profundo da CO, o nível Pressupostos Básicos. E esta investigação apresenta resultados essenciais para auxiliar os gestores das ONG a tomarem decisões acerca das práticas que poderão implementar ou corrigir por forma a incentivar a Partilha de Conhecimento.

6.1- Limitações ao Estudo e Sugestões Futuras

Uma das limitações que se fez denotar logo de início, foi a pouca informação sobre o setor em estudo, principalmente em Portugal. No campo académico, não é uma temática muito explorada. Quando aplicados os questionários, o número de respostas foi bastante reduzido para o número de questionários enviado. Uma outra limitação ao estudo, prende-se com o facto de cada nível da Cultura Organizacional de Schein (2004), estar representado por uma única variável: ao nível dos Artefactos: Comunicação Interna; ao nível das Normas e Valores: Clima Ético; ao nível dos Pressupostos Básicos: Altruísmo. Como tal, já não foi possível utilizar uma Análise Qualitativa Comparativa (*fsQCA*), por falta de um número de condições mais alargado. Com efeito, o número reduzido de variáveis não limita a possibilidade de oferecer resultados mais interessantes.

Como sugestão para pesquisas futuras, deveria ter-se em consideração que uma possível entrega de questionários de forma presencial, talvez resultaria numa melhor adesão e num maior número de respostas. Como é um tema muito pouco explorado pela literatura, poderiam ser analisadas outras variáveis como a Estrutura Organizacional, a Responsabilidade Social, a Estratégia de Liderança, o Compromisso Organizacional e as Motivações/Intenções dos colaboradores para partilharem conhecimentos ou, por exemplo, analisar se a Antiguidade dos Colaboradores nas ONG influencia ou não a Partilha de Conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., Kayworth, T. & Leidner, D. (2006). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, *Journal of Management Information Systems* 22 (3), 191-224.
- Alcará, A., Chiara, I., Rodrigues, J., Tomaél, M. & Piedade, V. (2009). Fatores que Influenciam o Compartilhamento da Informação e do Conhecimento, *Perspectivas em Ciência da Informação* 14 (1), 170-191.
- Almeida, L. (2013). Comunicação e Ciências Empresariais: A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores, *EXEDRA, Revista Científica ESEC*.
- Alves, M., Kimura, H., Basso, L. & Krauter, E. (2004). O Altruísmo nas Organizações: Interação e Seleção Natural, *Anpec*.
- Angeloni, M. & Grotto, D. (2009). A Influência na Cultura Organizacional no Compartilhamento do Conhecimento, *FACES R. Adm* 8 (2), 76-93.
- Araújo, E. & Araujo, E. (2011). Análise dos Artefatos Culturais, Crenças e Valores da Empresa Y de Contabilidade e dos seus Reflexos na Gestão Empresarial, *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Argandoña, A. (2007). Ethical Management Systems for Not-For-Profit Organizations, *“la Caixa” Chair of Corporate Social, Responsibility and Corporate Governance* (693).
- Barale, R. & Santos, B. (2017). Cultura Organizacional: Revisão Sistemática da Literatura, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 17 (2), 129-136.
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2010). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva* 4ª Ed. Brasil: Pearson Education do Brasil.
- Bartholomew, D.J. (1984). The Foundations of Factor Analysis, *Biometrika* 71 (2), 221-232.
- Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems, *Journal of Leadership and Organization Studies* 9 (1).

- Begnami, M. & Zorzo, A. (2013). Clima Organizacional: Percepções e Aplicabilidade, *Revista Científica da FHO/UNIARARAS* 1 (2).
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Quantitative Data Analysis with Minitab: A Guide for Social Scientists*, 1st Ed: Routledge.
- Burlamaqui, A. & Rodriguez, M. (2013). A Arte de Compartilhar Práticas e Experiências no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso, *IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Cardoso, M. (2008). Uma Reflexão sobre a Cultura Organizacional à luz da Psicanálise, *Revista Brasileira de Enfermagem* 61 (1), 103-108.
- Chen, J-W-J. & Huang, J-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management— The social interaction perspective, *International Journal of Information Management* 27, 104-118.
- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes, *International Journal of Business Communication* 51 (4), 359 –385.
- Costa, G., Prior, M. & Rogerson, S. (2010). *Why Link Knowledge Management, Organizational Culture and Ethics: Inquiring Results*, Centre for Computing and Social Responsibility, De Montfort University, Leicester, UK.
- Costello, A. & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis, *Practical Assessment Research & Evaluation* 10 (7).
- Corsatto, C. & Hoffman, W. (2013). Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas, *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação* 18 (38), 19-36.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. & Victor, B. (2003): The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics* 46, 127–141.
- Curado, C. (2017). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach, *Creativity and Innovation Management*, 1-12.

- Curado, C. & Bonits, N. (2006). The Knowledge-Based View of the Firm and its Theoretical Precursor, *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 3 (4).
- Dalfovo, M.S., Lana, R.A. & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: Um Resgate Teórico, *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada* 2 (4), 1-13.
- Damásio, B. (2012). Uso da Análise Fatorial Exploratória em Psicologia, *Avaliação Psicológica* 11 (2), 213-228.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- Dehghani, M., Hayat, A., Kojuri, J. & Esmi, K. (2015). Role of organizational citizenship behavior in promoting knowledge sharing, *Journal of Health Management & Informatics* 2 (4), 126-131.
- Dekas, K., Bauer, T., Welle, B., Kurkoski, J. & Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of Ocbs for Knowledge Workers at Google and Beyond, *The Academy of Management Perspectives* 27 (3), 219-237.
- Ferreira, M., Proença, T. & Proença, J. (2008). As Motivações no Trabalho Voluntário, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 43-53.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, SAGE Publications: London.
- Filho, D. & Júnior, J. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Pearson, *Política Hoje* 18 (1), 115-146.
- Firestone, W. (1987). *Meaning in Method: The Rhetoric of Quantitative and Qualitative Research*, Educational Researcher.
- Fundação Calouste Gulbenkian (2015). *Contactos de ONG Portuguesas* [Base de dados], outubro de 2015. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian Cidadania Ativa. Disponível em: <https://gulbenkian.pt/programas/cidadania-ativa1/base-de-dados-ong/>.
- Gonzalez, R. & Martins, M. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual, *Gest. Prod.* 24 (2), 248-265.

- Gonzalez, R., Martins, M. & Melo, T. (2018). Gestão do Conhecimento: tipologia a partir dos fatores contextuais da organização, *Transformação* 30 (2), 249-266.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* 17, 109-122.
- Haas, M. & Hansen, M. (2007). Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations, *Strategic Management Journal* 28, 1133-1155.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River. Pennsylvania: Prentice-Hall.
- Hill, M. & Hill, A. (1998). *A Construção de um Questionário*, Dinâmia – Centro de Estudos sobre a mudança socioeconómica.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Huck, J., Al, R. & Rathi, D. (2011). Finding KM solutions for a volunteer-based non-profit organization, *VINE* 41, 26-40.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, *Human Resource Development Review* 2 (4), 337-359.
- Islam, T., Anwar, F., Khan, S., Rasli, A., Ahmad, U. & Ahmed, I. (2012) Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior between organizational learning culture and knowledge sharing, *World Applied Sciences Journal* 19 (6), 795-799.
- Janus, S. (2016). *Becoming a Knowledge-Sharing Organization*, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Junior, M., Faria, M., & Fontenele, R. (2009). *Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: Contribuição para um Novo Paradigma nos Empreendimentos Sociais*, XXXIII Encontro da ANPAD.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4), 302-314.
- King, W. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management, *Knowledge and Process Management* 14, 226–236.

- Košir, S. (2014). The Role of Knowledge Management and Internal Communication for a Better Quality Assurance in Higher Education Institution, *Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ)* 5 (3), 1641-1648.
- Kwakye, E. & Nor, K. (2011). Individual Factors and Knowledge Sharing, *American Journal of Economics and Business Administration* 3 (1), 66-72.
- Lau, P., Tong, J., Lien, B., Hsu, Y. & Chong, C. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics, *Journal of Retailing and Consumer Services* 35, 20-26.
- Lettieri, E., Borga, F. & Salvodelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations, *Journal of Knowledge Management* 8 (6), 16-30.
- Lima, N., Oliveira, O. & Correia, P. (2014). Gestão em Organizações do Terceiro Setor, *Revista Direitos Humanos e Democracia* 2 (4), 166-192.
- Luo, H-S. & Lee, G-G. (2013). Key factors for knowledge management implementation, *Social behavior and personality* 41 (3), 463-476.
- Machado, F., Maranhão, C. & Pereira, J. (2016). O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: Uma reflexão á luz dos estudos críticos em administração, *REUNA* 21 (1), 75-96.
- Marchiori, M. (2010). Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações, *Conexão – Comunicação e Cultura* 9 (17).
- Marmentini, G. & Sell, D. (2019). A Gestão do Conhecimento no Terceiro Setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil, *Navus* 9 (3), 20-40.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*, Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marteleto, R. & Ribeiro, L. (2001). *Informação e Construção do Conhecimento para a Cidadania no Terceiro Setor*.

- McCusker, K. & Gunaydin, S. (2014). *Research Using Qualitative, Quantitative or Mixed Methods and Choice Based on the Research*, Perfusion.
- Meireles, M. (2014). O Uso do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na Ciência Política: uma breve introdução, *Pelotas* 14, 65 – 91.
- Muijs, D. (2011). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*, 2nd Edition, SAGE.
- Neves, P. & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Human Performance* 25 (5), 452-464.
- Neves, P.C. & Cerdeira, J.P. (2018). Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamento da Cidadania Organizacional, *Perspetivas em Gestão & Conhecimento* 8 (1), 3-19.
- Neves, A. & Sousa, M.J. (2010). *Gestão do Conhecimento em Portugal*, Knowman.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* 5 (1), 14-37.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review* 40 (3), 154-174.
- Oliveira, G., Assis, M., Oliveira, M., Costa, S. & Quelhas, O. (2014). Gestão do Conhecimento: Criação e Implementação do Conhecimento nas Organizações, X Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Oliveira, M., Fernandes, C. & Oliva, E. (2016). A Cultura Organizacional no desenvolvimento da gestão do conhecimento: proposição de um modelo integrativo, *Espacios* 38 (6).
- Organ, D.W. (1997). *Organizational citizenship behavior: It's Construct Clean-Up Time*, *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Pagliari, S., Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. & Barreto, M. (2018). *On the Effects of Ethical Climate(s) on Employees' Behavior: A Social Identity Approach*, 9 (960).

- Pereira, R., Moraes, F., Júnior, A. & Palmisano, A. (2013). Especificidades da Gestão do Terceiro Setor, *Organização em Contexto* 9 (18), 167-196.
- Perrotti, E. & Vasconcellos, E. (2005). Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento, *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)* 4 (2).
- Programa Cidadãos Ativos (2018). *As ONG em Portugal* [Em linha]. Disponível em: <https://gulbenkian.pt/cidadaos-ativos/ong-em-portugal/> [Acesso em: 2019/08/31].
- Ramos, M. (2013). Métodos Quantitativos e Pesquisa em Ciências Sociais: Lógica e Utilidade do uso da Quantificação nas Explicações dos Fenómenos Sociais, *Mediações* 18 (1), 55-65.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional, *Revista de Administração de Empresas* 42 (1), 50-63.
- Rodrigues, L., Silveira, T. & Rosa, F. (2012). Gestão do Conhecimento: uma ferramenta de gestão, *Revista Gestão Premium / Cursos de Administração e Ciências Contábeis – FACOS / CNEC Osório*.
- Santos, S. (2012). *Organização do Terceiro Setor*, 1ª Ed, Livro-texto EaD, Natal: EdUnP.
- Scatolin, H. (2015). A Gestão do Conhecimento nas Organizações: O Legado de Nonaka e Takeuchi, *Perspectivas em Gestão do Conhecimento* 5 (2), 4-13.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3ª Ed, Jossey-Bass.
- Schneider, A., Hommel, G. & Blettner, M. (2010). Linear Regression Analysis: Part 14 of a Series on Evaluation of Scientific Publications, *Deutsches Ärzteblatt International* 107 (44), 776-782.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Soares, A. & Melo, M. (2010). Gestão do Terceiro Setor: uma prática social?, *Revista de Gestão USP* 17 (1), 1-11.
- Sober, E. & Wilson, D. (1998). *The evolution and psychology of unselfish behavior*, Harvard University Press.

- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tagliocolo, C. & Araújo, G. (s.d). Clima Organizacional: Um Estudo sobre as Quatro Dimensões de Análise, *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Tonet, H. & Paz, M. (2006). Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho, *RAC* 10 (2).
- Torres, A., Ferraz, S., Santos-Rodrigues, H. & Matos, F. (2016). Os Processos de Gestão do Conhecimento Influentes na Inovação Organizacional, *IJKEM, INT. J. KNOWL ENG. MANAGE* 5 (12), 1-28.
- Trevisan, L.C. & Damian, I.P.M. (2018). Gestão do Conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações, *Ci.Inf.* 47 (2), 21-34.
- Vidal, F. & Menezes, M. (2004). *Gestão de ONG e Desenvolvimento Social: Paradoxos e Desafios da Administração no Terceiro Setor*.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2), 177-198.
- Zavareze, T. (2008). Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura, *Psicologia.com.pt, O Portal dos Psicólogos*.

ANEXOS

ANEXO A: Itens Medidos

Itens	Etiqueta	Constructo	Referência
Tenho abertura para abordar assuntos com o meu líder mais próximo.	CI1	Comunicação Interna (CI)	Christensen (2014)
O diálogo entre mim e o meu líder mais próximo é bom.	CI2		
Existe tolerância/aceitação na minha comunicação com o meu líder.	CI3		
O meu líder mais próximo está disponível caso eu queira abordar assuntos pessoais.	CI4		
O meu líder mais próximo confia nos colaboradores.	CI5		
O meu líder mais próximo respeita-me.	CI6		
A comunicação entre mim e os meus colegas de trabalho é boa.	CI7		
Consgo abordar assuntos relacionados com o trabalho com os meus colegas.	CI8		
Posso falar sobre problemas pessoais com os meus colegas de trabalho.	CI9		
A preocupação mais importante na organização é o bem estar de todas as pessoas como um todo.	CE1	Clima Ético (CE)	Lau et. al (2017)
A principal consideração na organização é o que é melhor para todos no local de trabalho.	CE2		
A nossa maior preocupação é sempre o que é melhor para a outra pessoa.	CE3		
Nesta organização, espera-se que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.	CE4		
Nesta organização, as pessoas são guiadas pela sua própria ética pessoal.	CE5		
Nesta organização, cada pessoa decide por si o que é certo e errado.	CE6		
Nesta organização, a lei ou código de ética da profissão é a principal consideração.	CE7		
Espera-se que as pessoas cumpram a lei e os padrões profissionais, além das outras considerações.	CE8		
Nesta organização, pessoas de sucesso têm condutas e comportamentos "by the book".	CE9		
Nesta organização, as pessoas obedecem estritamente às políticas do local de trabalho.	CE10		
Os colaboradores ajudam quem tem cargas de trabalho pesadas.	ALT1	Altruísmo (ALT)	Dekas et. al (2013)
Os colaboradores ajudam de bom grado os outros a resolver problemas relacionados com o trabalho.	ALT2		
Os colaboradores estão sempre prontos para ajudar aqueles que os rodeiam.	ALT3		
Os colaboradores evitam criar problemas para colegas de trabalho.	ALT4		
Os colaboradores pensam no impacto das suas ações sobre os colegas de trabalho.	ALT5		
Os colaboradores comunicam com outras pessoas antes de iniciar ações que possam afetá-las.	ALT6		
Partilho frequentemente os relatórios e documentos oficiais do meu trabalho com os membros da minha equipa.	PC1	Partilha de Conhecimento (PC)	Curado (2018)
Partilho sempre os meus manuais, metodologias e modelos com os membros da minha equipa.	PC2		
Partilho muitas vezes a minha experiência ou know-how com os membros da minha equipa.	PC3		
Partilho sempre o meu know-how e know-whom quando solicitado pelos membros da minha equipa.	PC4		
Partilho frequentemente os meus conhecimentos provenientes da minha educação ou formação com os membros da minha equipa.	PC5		

Anexo B: Outputs da Análise Fatorial

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,644	42,468	42,468	7,644	42,468	42,468	4,189	23,271	23,271
2	2,310	12,833	55,301	2,310	12,833	55,301	4,177	23,207	46,478
3	2,089	11,608	66,909	2,089	11,608	66,909	2,664	14,798	61,276
4	1,546	8,591	75,500	1,546	8,591	75,500	2,560	14,224	75,500
5	,777	4,319	79,819						
6	,589	3,272	83,091						
7	,553	3,072	86,163						
8	,471	2,616	88,779						
9	,349	1,940	90,719						
10	,332	1,846	92,565						
11	,282	1,569	94,134						
12	,269	1,493	95,627						
13	,186	1,035	96,662						
14	,161	,894	97,556						
15	,139	,773	98,329						
16	,120	,666	98,995						
17	,110	,613	99,608						
18	,071	,392	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente^a

	Componente			
	1	2	3	4
CI1	,591	-,530	-,347	,105
CI2	,680	-,518	-,075	,123
CI3	,741	-,456	-,127	,126
CI4	,543	-,353	-,184	,153
CI5	,728	-,373	-,227	-,137
CI6	,785	-,424	-,118	-,003
CE1	,647	,021	,315	-,566
CE2	,572	-,081	,362	-,609
CE3	,523	,060	,314	-,548
ALT1	,649	,437	-,054	-,022
ALT2	,806	,368	-,239	-,026
ALT3	,772	,340	-,275	-,003
ALT4	,600	,501	-,260	,112
ALT5	,681	,466	-,256	,011
ALT6	,588	,420	-,288	,167
PC3	,555	,077	,605	,431
PC4	,563	,009	,631	,349
PC5	,605	,075	,634	,348

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 4 componentes extraídos.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente			
	1	2	3	4
CI1	,862	,135	-,025	,008
CI2	,822	,089	,224	,136
CI3	,830	,190	,212	,136
CI4	,659	,168	,117	,014
CI5	,760	,256	-,004	,309
CI6	,813	,224	,168	,264
CE1	,196	,227	,174	,847
CE2	,204	,089	,153	,873
CE3	,096	,181	,139	,784
ALT1	,088	,709	,207	,248
ALT2	,291	,829	,117	,239
ALT3	,306	,806	,087	,193
ALT4	,097	,818	,108	,035
ALT5	,156	,832	,084	,152
ALT6	,164	,771	,107	-,026
PC3	,139	,181	,896	,098
PC4	,174	,122	,872	,180
PC5	,150	,192	,892	,198

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Anexo C: Outputs da Regressão Linear Simples – Comunicação Interna

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,355 ^a	,126	,114	,519	1,714

a. Preditores: (Constante), Comunicação Interna

b. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1					
Regressão	2,796	1	2,796	10,387	,002 ^b
Resíduo	19,384	72	,269		
Total	22,180	73			

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

b. Preditores: (Constante), Comunicação Interna

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,028	,487		6,219	,000
	Comunicação Interna	,349	,108	,355	3,223	,002

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,96	4,77	4,59	,196	74
Resíduo	-1,714	1,042	,000	,515	74
Erro Valor previsto	-3,206	,951	,000	1,000	74
Erro Resíduo	-3,303	2,008	,000	,993	74

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

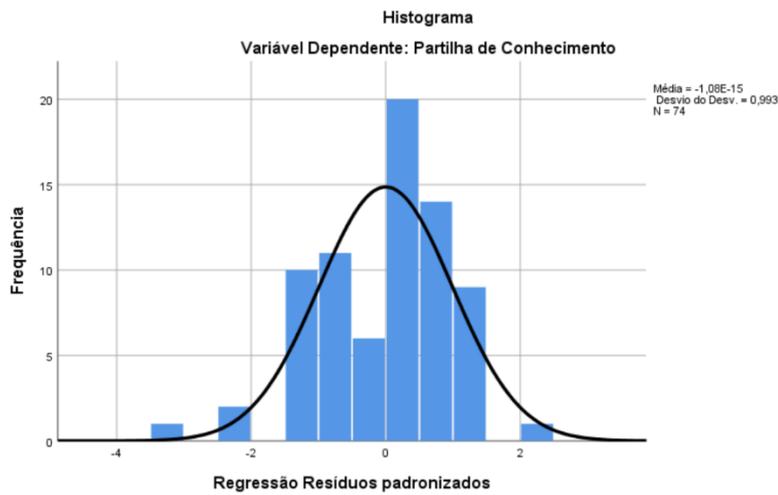
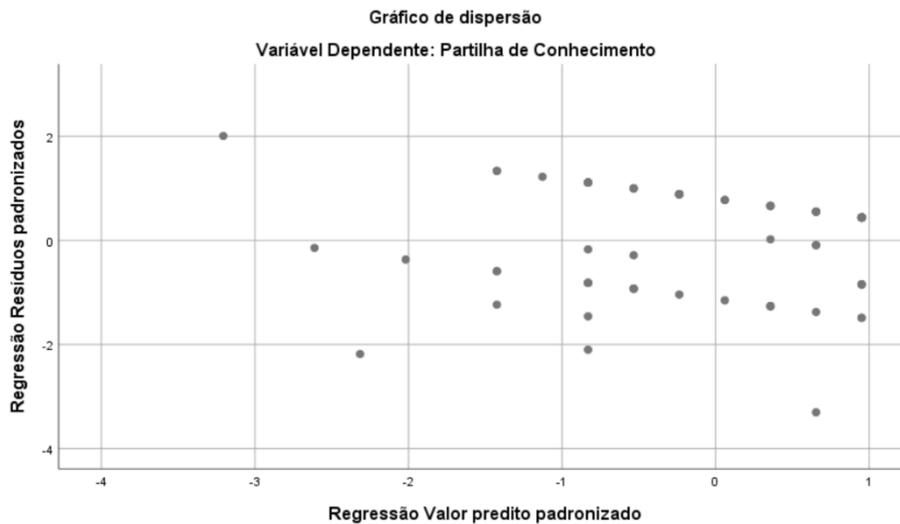
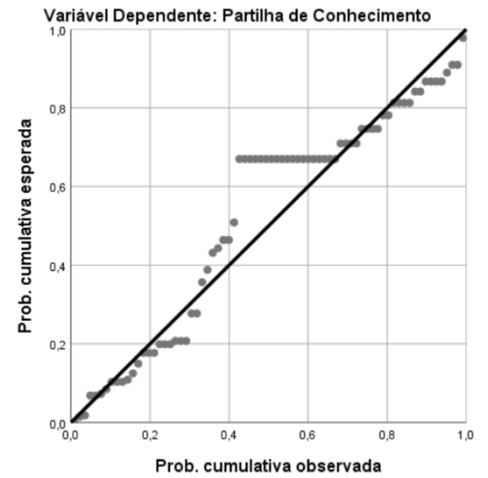


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Anexo D: Outputs da Regressão Linear Simples – Clima Ético

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,392 ^a	,153	,142	,511	1,887

a. Preditores: (Constante), Clima Ético

b. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,401	1	3,401	13,041	,001 ^b
	Resíduo	18,779	72	,261		
	Total	22,180	73			

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

b. Preditores: (Constante), Clima Ético

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,552	,292		12,154	,000
	Clima Ético	,268	,074	,392	3,611	,001

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

Estadísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	4,09	4,89	4,59	,216	74
Resíduo	-1,356	,912	,000	,507	74
Erro Valor previsto	-2,304	1,421	,000	1,000	74
Erro Resíduo	-2,656	1,785	,000	,993	74

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

Histograma

Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

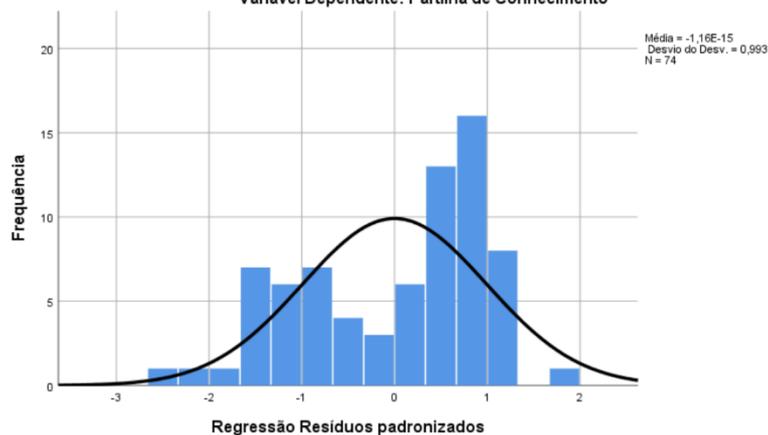


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

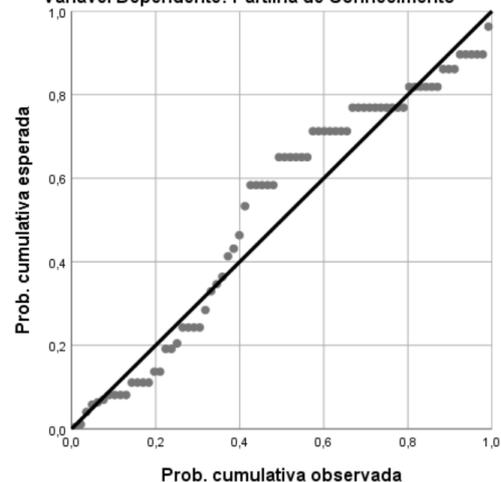
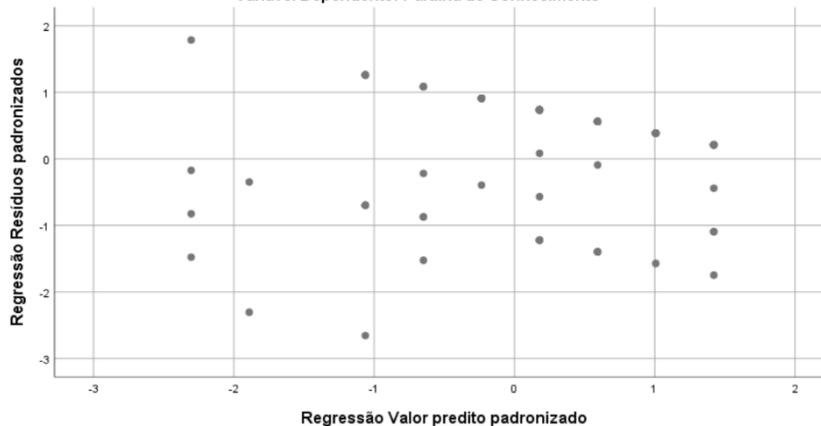


Gráfico de dispersão

Variável Dependente: Partilha de Conhecimento



Anexo E: Outputs da Regressão Linear Simples – Altruísmo

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,368 ^a	,136	,124	,516	1,658

a. Preditores: (Constante), Altruísmo

b. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,008	1	3,008	11,295	,001 ^b
	Resíduo	19,173	72	,266		
	Total	22,180	73			

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

b. Preditores: (Constante), Altruísmo

Coefficientes^a

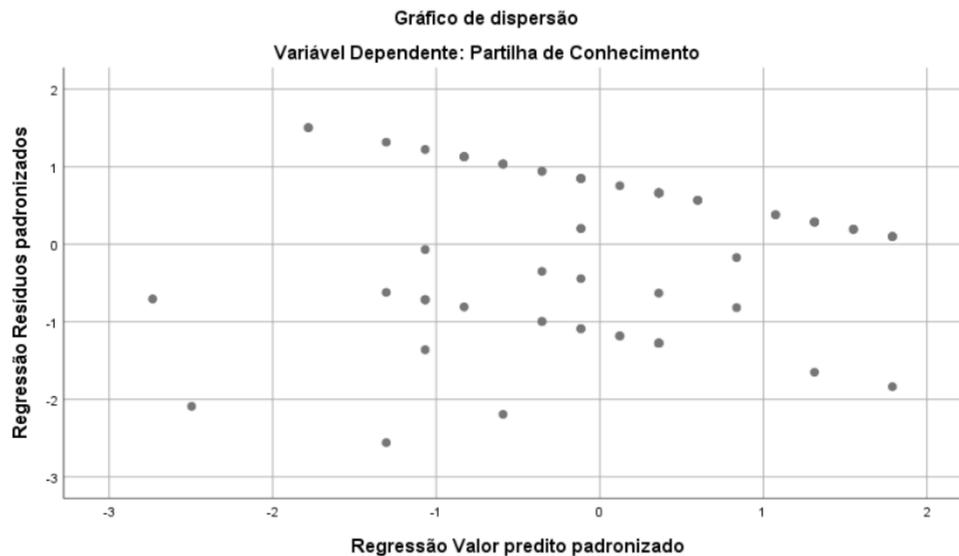
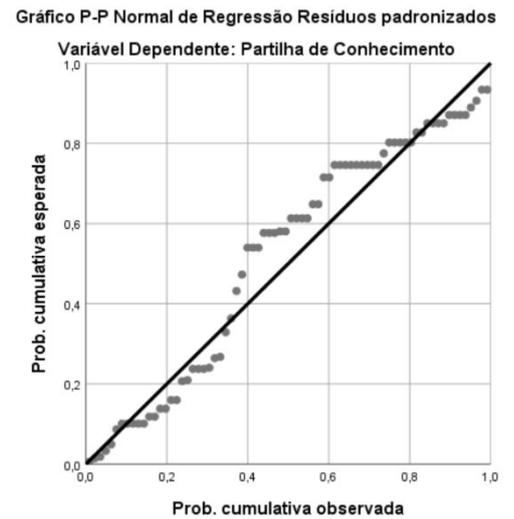
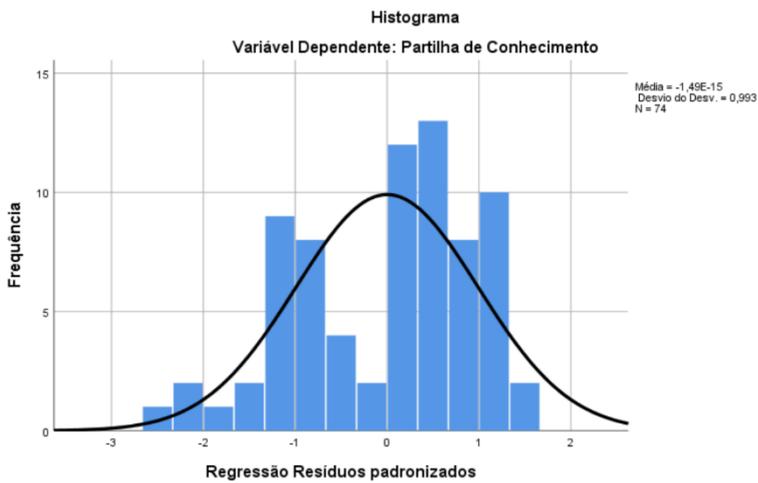
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,499	,329		10,643	,000
	Altruísmo	,290	,086	,368	3,361	,001

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

Estadísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	4,03	4,95	4,59	,203	74
Resíduo	-1,321	,776	,000	,512	74
Erro Valor previsto	-2,734	1,788	,000	1,000	74
Erro Resíduo	-2,559	1,504	,000	,993	74

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento



Anexo F: Outputs da Regressão Linear Múltipla

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,392 ^a	,153	,142	,511	,153	13,041	1	72	,001	
2	,454 ^b	,206	,184	,498	,053	4,730	1	71	,033	1,787

a. Preditores: (Constante), Clima Ético

b. Preditores: (Constante), Clima Ético, Altruísmo

c. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,401	1	3,401	13,041	,001 ^b
	Resíduo	18,779	72	,261		
	Total	22,180	73			
2	Regressão	4,574	2	2,287	9,223	,000 ^c
	Resíduo	17,606	71	,248		
	Total	22,180	73			

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

b. Preditores: (Constante), Clima Ético

c. Preditores: (Constante), Clima Ético, Altruísmo

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
		B	Erro Erro	Beta				Limite inferior	Limite superior
		1	(Constante)	3,552	,292				12,154
	Clima Ético	,268	,074	,392	3,611	,001	,120	,416	
2	(Constante)	3,078	,359		8,579	,000	2,363	3,793	
	Clima Ético	,199	,079	,290	2,513	,014	,041	,356	
	Altruísmo	,198	,091	,251	2,175	,033	,016	,379	

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,84	4,96	4,59	,250	74
Resíduo	-1,235	,898	,000	,491	74
Erro Valor previsto	-2,986	1,501	,000	1,000	74
Erro Resíduo	-2,479	1,804	,000	,986	74

a. Variável Dependente: Partilha de Conhecimento

Histograma

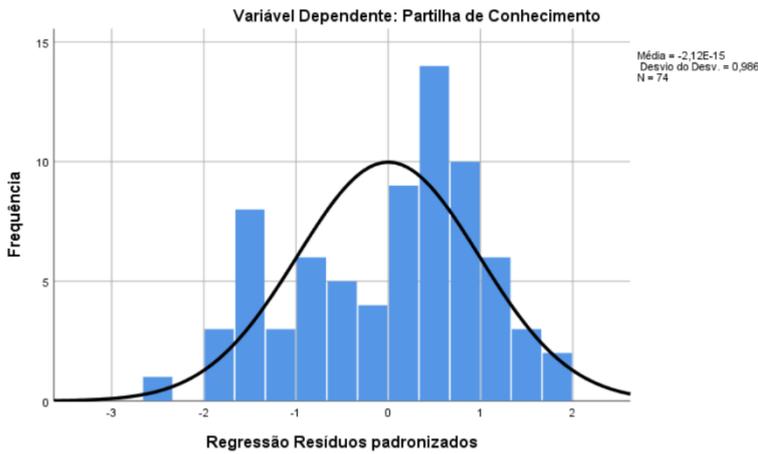


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

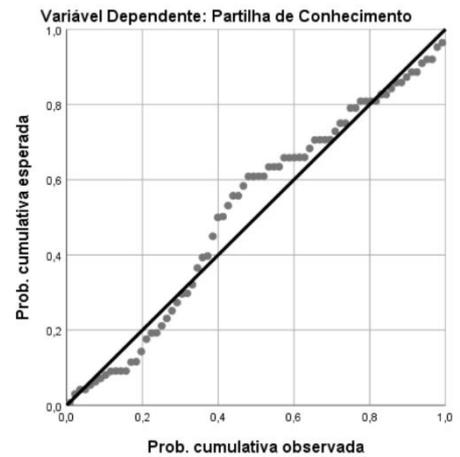


Gráfico de dispersão

