

# IT'S A KNOWLEDGE CENTRIC WORLD!

*Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and Shared goals as moderator.*

Anil Kumar Goswami & Rakesh Kumar Agrawal

Journal of Knowledge Management.  
<https://doi.org/10.1108/jkm-09-2021-0669>

Docente: Professora Doutora Carla Curado  
Discentes: Catarina Palhinha (160676) & Vera Alves (161189)  
27/11/2023

# ÍNDICE

[1] *Introdução*

[2] *Definição de Conceitos*

[3] *A Liderança Ética e a Partilha e a Criação de Conhecimento*

[3.1] *O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento*

[4] *O Capital Psicológico e a Partilha e a Criação de Conhecimento*

[4.1] *O Papel Mediador do Capital Psicológico*

[5] *Os Objetivos Partilhados e a Partilha e a Criação de Conhecimento*

[5.1] *O Papel Moderador dos Objetivos Partilhados*

[6] *Recolha e Análise dos Dados*

[7] *Resultados do Estudo*

[8] *Conclusão*

[9] *Referências*

# AUTORES



**Anil Kumar Goswami, Phd.**  
Doutorado, pelo Indian Institute of  
Management Kashipur, em Gestão do  
Conhecimento (OB & HR)



**Rakesh Kumar Agrawal**  
Doutorado, pelo Indian Institute of  
Technology, em Humanidades e Ciências  
Sociais

# INTRODUÇÃO

- O conhecimento é uma força orientadora para as organizações alcançarem crescimento, sucesso e vantagem competitiva sustentável (Shahzad et al., 2020);
- A criação de conhecimento é um processo vital para o sucesso a longo prazo de uma organização (Hoon Song et al., 2012) e revelou-se muito essencial em ambientes de negócios ambíguos, complexos, incertos e voláteis (Konno e Schillaci, 2021);
- A partilha de conhecimentos (Wu e Lee, 2016) e a criação de conhecimentos (Zelaya-Zamora e Senoo, 2013) são influenciadas pelos líderes;
- A partilha de conhecimentos é influenciada por factores organizacionais positivos (Wu e Lee, 2016), e a criação de conhecimentos é desencadeada por antecipações positivas (Sankowska, 2013);
- O capital psicológico actua como um recurso psicológico motivacional e positivo (Bouckenooghe et al., 2015), que está ligado ao comportamento, à atitude e ao desempenho dos trabalhadores (Luthans et al., 2007b).

# INTRODUÇÃO

Houve uma escassa investigação sobre o impacto da liderança ética e do capital psicológico na criação de conhecimento.

A função do capital psicológico como mediador e o papel dos objetivos partilhados como moderadores nas relações entre a liderança ética, a partilha de conhecimento e a criação de conhecimento foram raramente explorados.

## Objetivos:

1. Examinar o efeito da liderança ética e do capital psicológico na partilha de conhecimento e na criação de conhecimento;
2. Analisar o papel mediador do capital psicológico e o papel moderador dos objetivos partilhados nas relações entre a liderança ética e a partilha de conhecimentos e a liderança ética e a criação de conhecimentos.

# CONCEITOS

## PARTILHA DO CONHECIMENTO

É uma atividade social (Lin e Lo, 2015) em que os indivíduos "trocamos mutuamente os seus conhecimentos (tácitos e explícitos) e, coletivamente, criamos novos conhecimentos" (Van Den Hooff e De Ridder, 2004), que depende da disposição dos indivíduos para essa partilha (Husted e Michailova, 2002).

## CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

É um “processo dialético em que várias contradições são harmonizadas através de interações dinâmicas entre os indivíduos, a organização e o meio envolvente” (Nonaka e Toyama, 2003).

É o “resultado da interação entre pessoas que trabalham juntas, envolvidas na interpretação de novos estímulos (Du Toit, 2003).

# CONCEITOS

## LIDERANÇA ÉTICA

É a “demonstração de uma conduta normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção dessa conduta aos seguidores através da comunicação bidirecional, do reforço e da tomada de decisões” (Brown et al., 2005).

### Características de líderes éticos (Brown et al., 2005):

- transmitir mensagens éticas;
- ter uma motivação altruísta;
- ser um modelo credível;
- ser solidário;
- ser justo.

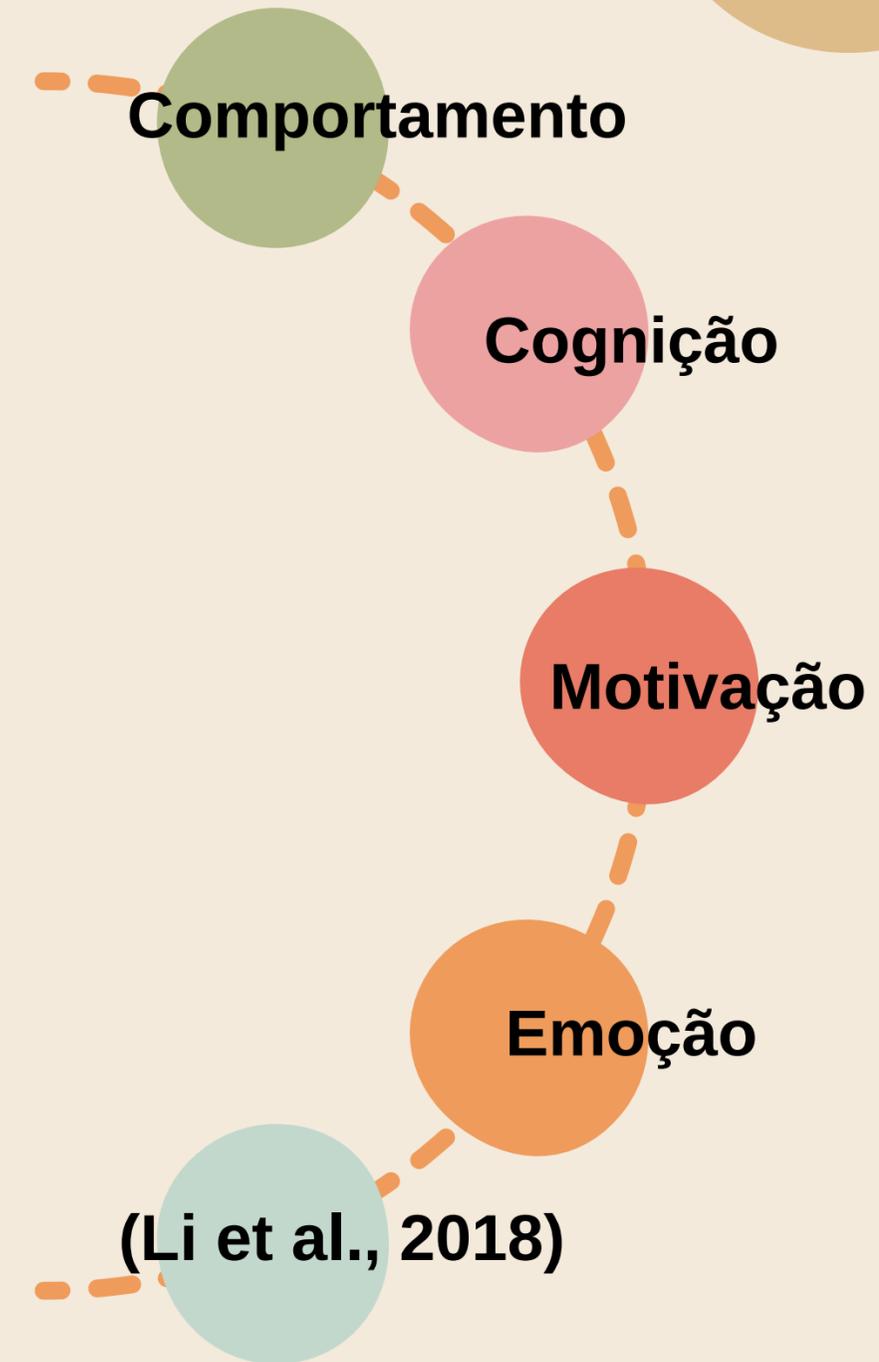
# CONCEITOS

## CAPITAL PSICOLÓGICO

Caracterizado por :

- Ter confiança (**auto-eficácia**) para assumir e fazer o esforço necessário para ter êxito em tarefas difíceis;
- Fazer uma atribuição positiva (**otimismo**) sobre o sucesso agora e no futuro;
- perseverar em direção aos objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para os objetivos (**esperança**) para ter êxito; e
- Quando confrontados com problemas e adversidades, sustentando e recuperando, e mesmo para além disso (**resiliência**), para alcançar o sucesso".

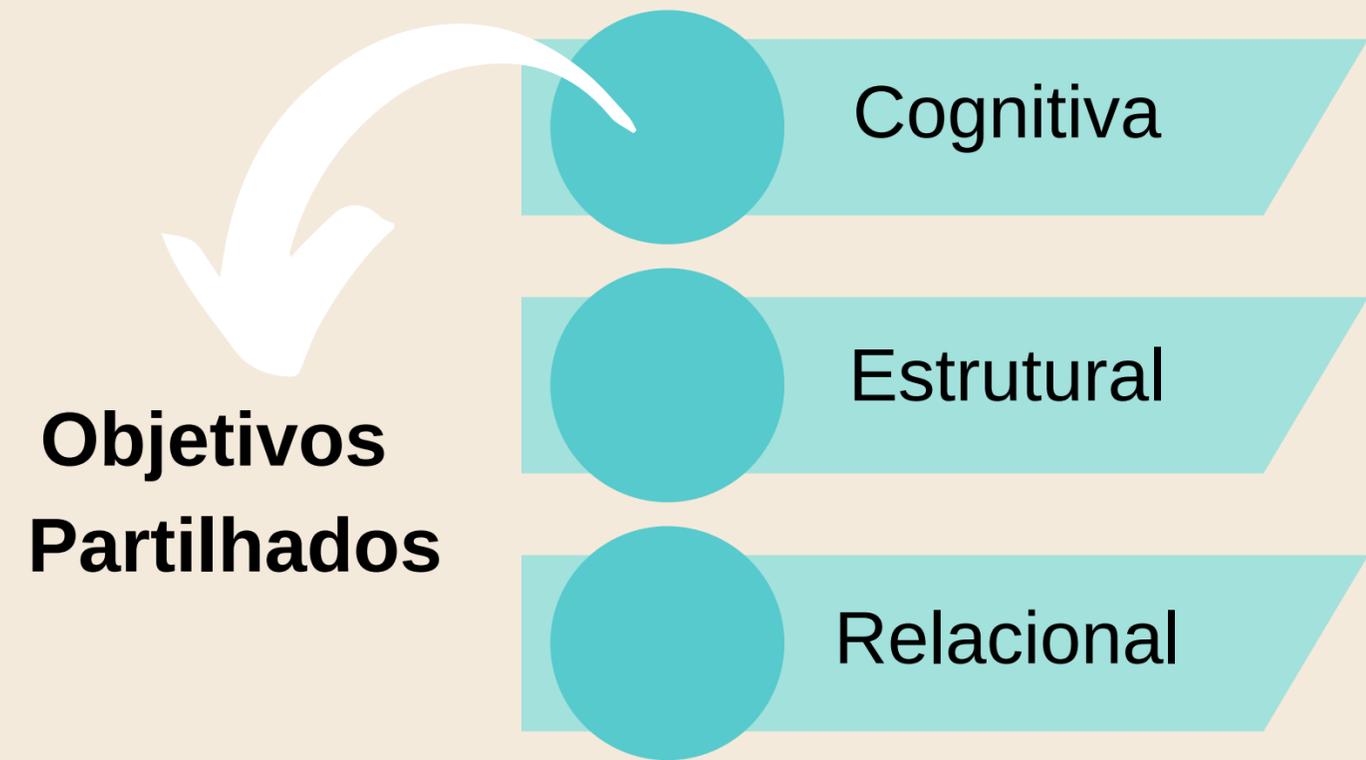
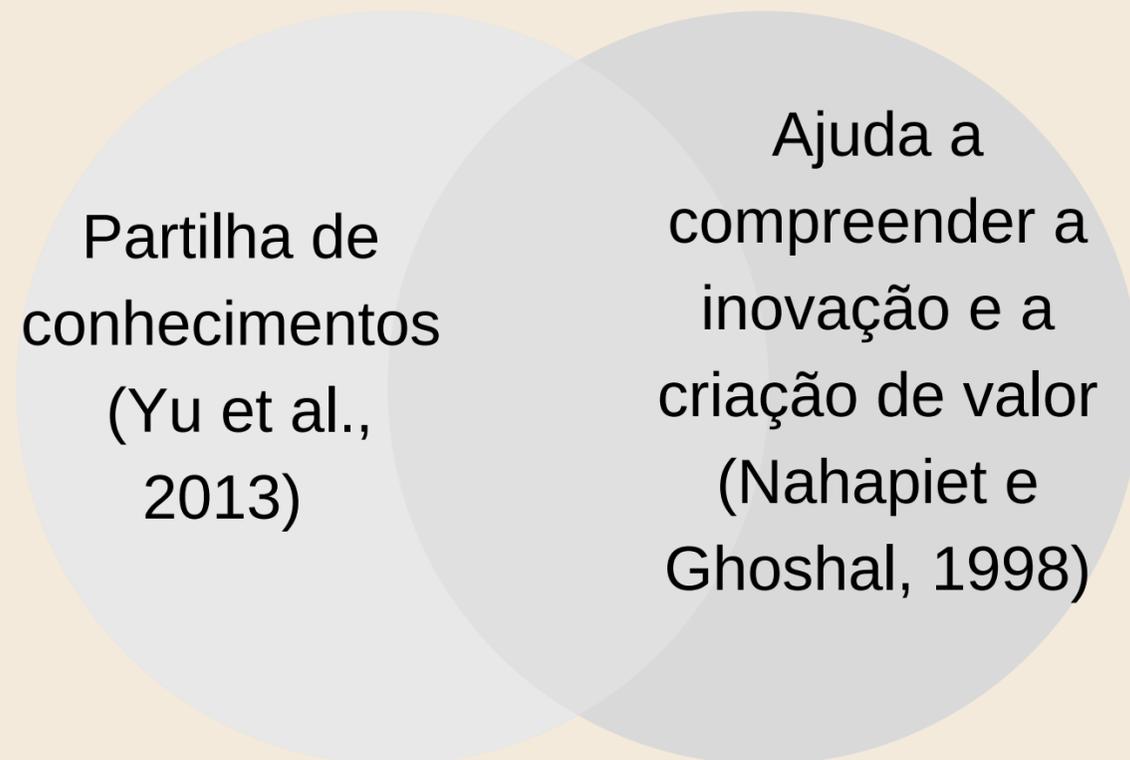
(Luthans et al., 2007b)



# CONCEITOS

## CAPITAL SOCIAL

É "a soma dos recursos reais e potenciais incorporados, disponíveis através e derivados da rede de relações possuídas por um indivíduo ou unidade social" (Nahapiet e Ghoshal, 1998: p. 243).



(Nahapiet e Ghoshal, 1998)

# CONCEITOS

## CAPITAL SOCIAL & OBJETIVOS PARTILHADOS

### Os Objetivos Partilhados

Referem-se ao "grau em que os empregados da organização partilham uma abordagem e um entendimento comum para a obtenção de resultados" (Goswami e Agrawal, 2020; p. 173).

Ajudam as pessoas a assimilar conhecimentos (Inkpen e Tsang, 2005) incentivando-as a melhorar a sua compreensão mútua e a partilhar as suas ideias e recursos (García-Villaverde et *al.*, 2018).

# LIDERANÇA ÉTICA E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

A liderança ética tem um impacto significativo na partilha e criação de conhecimento (Lakshman, 2005; Srivastava et al., 2006), sendo fundamentada em teorias como:

**A Teoria da Aprendizagem Social** (Bandura, 1977);

**A Teoria das Trocas Sociais** (Wu e Lee, 2017);

e a **Teoria do Comportamento Planeado** (Ajzen, 1991).

Segundo Islam et al. (2019) os líderes éticos que têm atitudes exemplares, estabelecem a reciprocidade com os colaboradores e demonstram valores éticos, influenciam positivamente a atitude dos membros da organização em relação à partilha e criação do conhecimento.

# LIDERANÇA ÉTICA E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Assim, surgem as primeiras hipóteses apresentadas pelos autores:

**H1. A liderança ética está positivamente relacionada com a partilha de conhecimentos.**

**H2. A liderança ética está positivamente relacionada com a criação de conhecimento.**

# LIDERANÇA ÉTICA E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento

A **partilha** de conhecimento é essencial para a **criação** de conhecimento (Bartol and Srivastava, 2002) e a promoção da criatividade nas organizações (Carmeli et al., 2013).

A **criação** de conhecimento requer “um processo de **partilha** de perspectivas em que o conhecimento individual distinto é partilhado, avaliado e integrado com os dos outros membros da organização” (Boland e Tenkasi, 1995; p. 358).

Assim, a sinergia entre os colaboradores é necessária para a **criação** de conhecimento (Von Krogh et al., 2012), e este comportamento colaborativo tem de ser voluntário para a **criação** efetiva de conhecimento (Hoon Song et al., 2012).

# LIDERANÇA ÉTICA E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento



**Figura 1 -Modelo SECI**

Fonte: Souza et al. (2016); adaptado de Adaptado de Nonaka e Konno (1998)

# LIDERANÇA ÉTICA E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento

Assim, surge a terceira hipótese apresentada pelos autores:

**H3. A partilha de conhecimento está positivamente relacionada com a criação de conhecimento.**



# LIDERANÇA ÉTICA E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento

### Os *líderes éticos*...

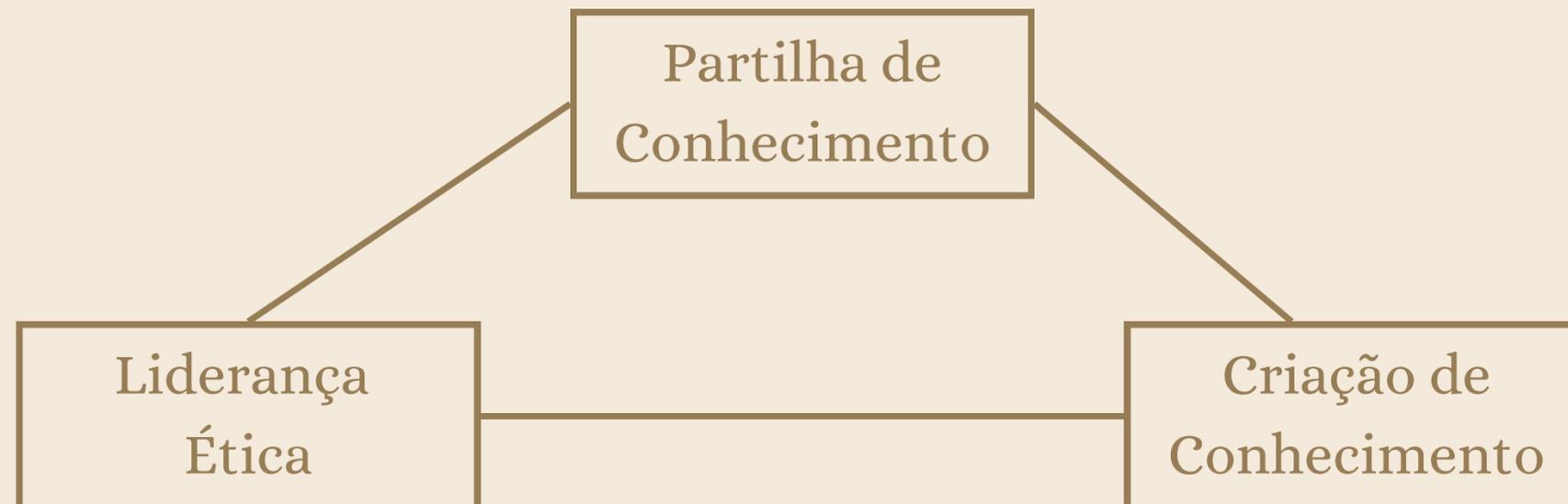
- ... desempenham um papel crucial ao motivar os colaboradores para a resolução colaborativa de problemas, o que contribui significativamente para a **criação** de conhecimento (Grimsdottir e Edvardsson, 2018).
- ... têm uma propensão a aprimorar a **criação** de conhecimento, ao promover a **partilha** do mesmo, construindo relações interpessoais de confiança entre os colaboradores (Bouckenooghe et al., 2015).
- ... incentivam ativamente os colaboradores a se envolverem em comportamentos de **partilha** de conhecimento, o que contribui para a **criação** de novos conhecimentos (Yidong e Xinxin, 2013).
- ... motivam os colaboradores a explorarem a sua imaginação, resultando na **criação** de ideias únicas e soluções inovadoras (Hoon Song et al., 2012).

# LIDERANÇA ÉTICA E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador da Partilha de Conhecimento

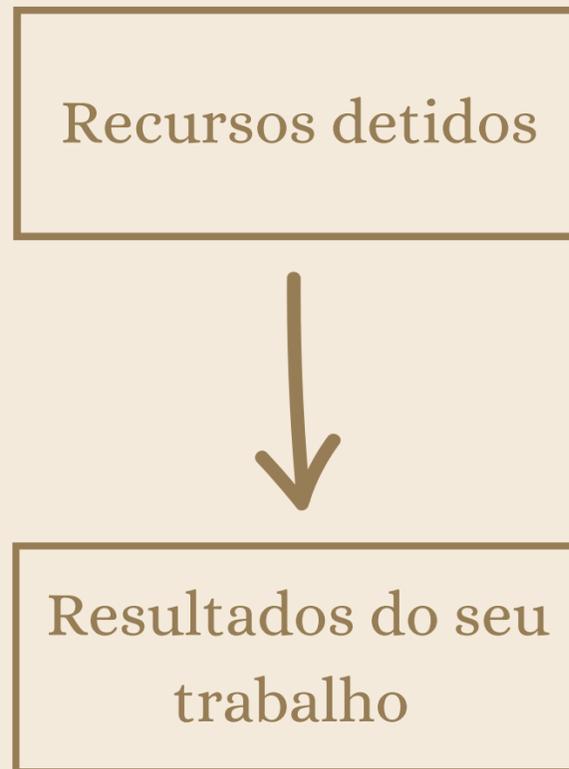
Assim, surge a quarta hipótese apresentada pelos autores:

**H4. A partilha de conhecimento atua como mediadora entre a liderança ética e a criação de conhecimento.**



# CAPITAL PSICOLÓGICO E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## Teoria da Conservação dos Recursos



(Li et al., 2018).

As pessoas com maior capital psicológico envolvem-se em comportamentos de trabalho benéficos, nomeadamente a partilha de conhecimentos e a criação de conhecimentos.

A partilha de conhecimentos é reforçada por fatores organizacionais positivos (Wu e Lee, 2016), e o capital psicológico é um fator organizacional positivo (Luthans et al., 2007a).

# CAPITAL PSICOLÓGICO E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

- O capital psicológico ajuda a criar um ambiente de confiança, encorajando as pessoas a valorizarem os seus pontos fortes e tornando-as mais positivas (Jensen e Luthans, 2006);
- A partilha de conhecimentos é reforçada pela confiança entre a direção e os colegas de trabalho (Finestone e Snyman, 2005), pelo comportamento de cidadania organizacional (Yang e Farn, 2007) e pelo empenho organizacional (Van Den Hooff e De Ridder, 2004).

Baixo capital  
psicológico



Intenção de partilha de  
conhecimentos das pessoas

(Wu e Lee, 2016).

# CAPITAL PSICOLÓGICO E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Assim, surgem as hipóteses 5 e 6 apresentadas pelos autores:

**H5. O capital psicológico está positivamente relacionado com a partilha do conhecimento.**

**H6. O capital psicológico está positivamente relacionado com a criação de conhecimento.**

# CAPITAL PSICOLÓGICO E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador do Capital Psicológico

O *capital psicológico* é "maleável, suscetível a desenvolvimento e pode ser melhorado por comportamentos dos líderes" (Wang et al., 2018).

**Líderes éticos** promovem o *capital psicológico* dos colaboradores, influenciando positivamente comportamentos e estados psicológicos (Brown e Treviño, 2006). Esse *capital psicológico* elevado, por sua vez, está associado a resultados positivos no trabalho (Frederickson, 2001), como *partilha* e *criação de conhecimento*.

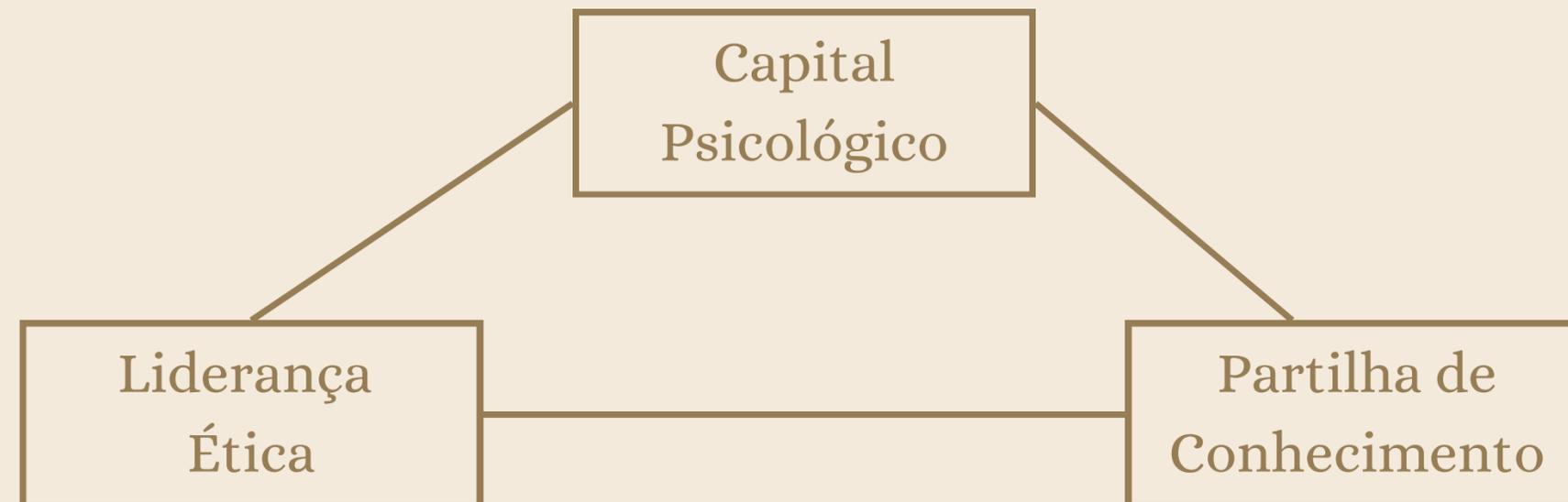
Além disso, a **liderança ética** tem correlações positivas com otimismo (De Hoogh e Den Hartog, 2008), autoeficácia, esperança e *coping skills* dos colaboradores (Bouckenooghe et al., 2015).

# CAPITAL PSICOLÓGICO E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador do Capital Psicológico

Assim, surge a sétima hipótese apresentada pelos autores:

**H7. O capital psicológico atua como mediadora entre a liderança ética e a partilha de conhecimento.**

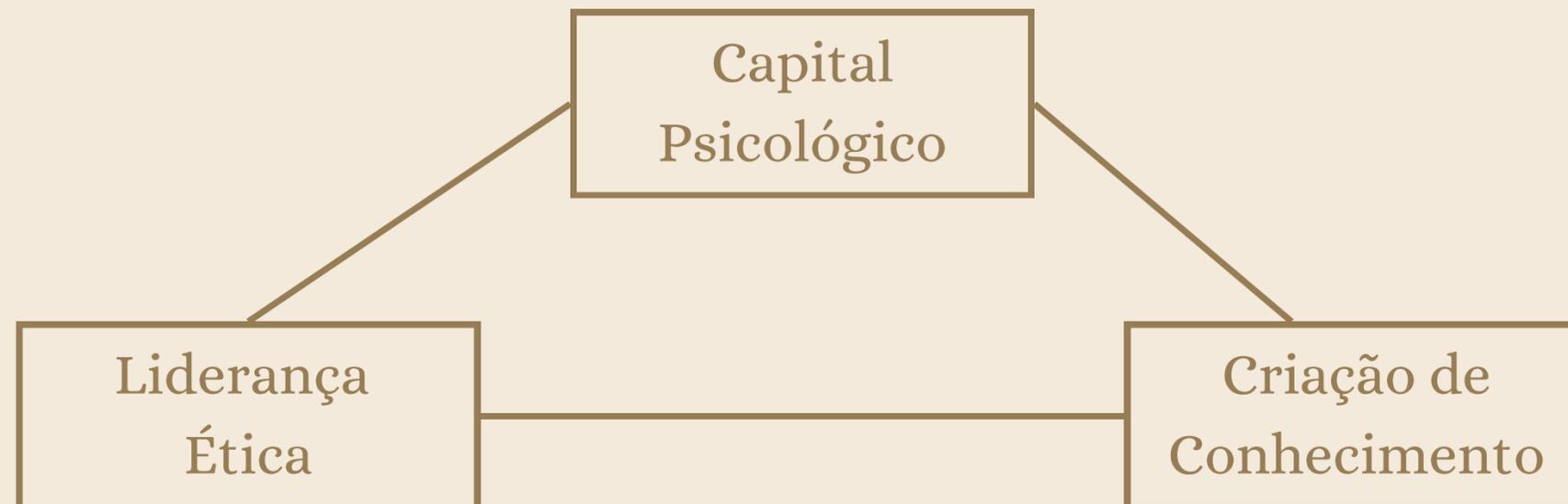


# CAPITAL PSICOLÓGICO E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Mediador do Capital Psicológico

Assim, surge a oitava hipótese apresentada pelos autores:

**H8. O capital psicológico atua como mediadora entre a liderança ética e a criação de conhecimento.**



# OBJETIVOS PARTILHADOS E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Moderador dos Objetivos Partilhados

A **teoria da troca social** (Blau, 1968) enfatiza relações baseadas na análise custo-benefício para influenciar comportamento social. Assim, os colaboradores na organização podem esforçar-se para realizar **objetivos partilhados**, uma vez que todos beneficiarão com isso. Ao procurar atingir objetivos comuns, é provável que se envolvam na **partilha** e **criação de conhecimento**.

A **teoria do capital social** salienta que o capital social reside nas relações entre os trabalhadores e incentiva-os a adotar comportamentos de ajuda (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

De acordo com a **teoria da auto-categorização**, os trabalhadores que consideram a semelhança entre si formam grupos cognitivos (Turner et al., 1987).

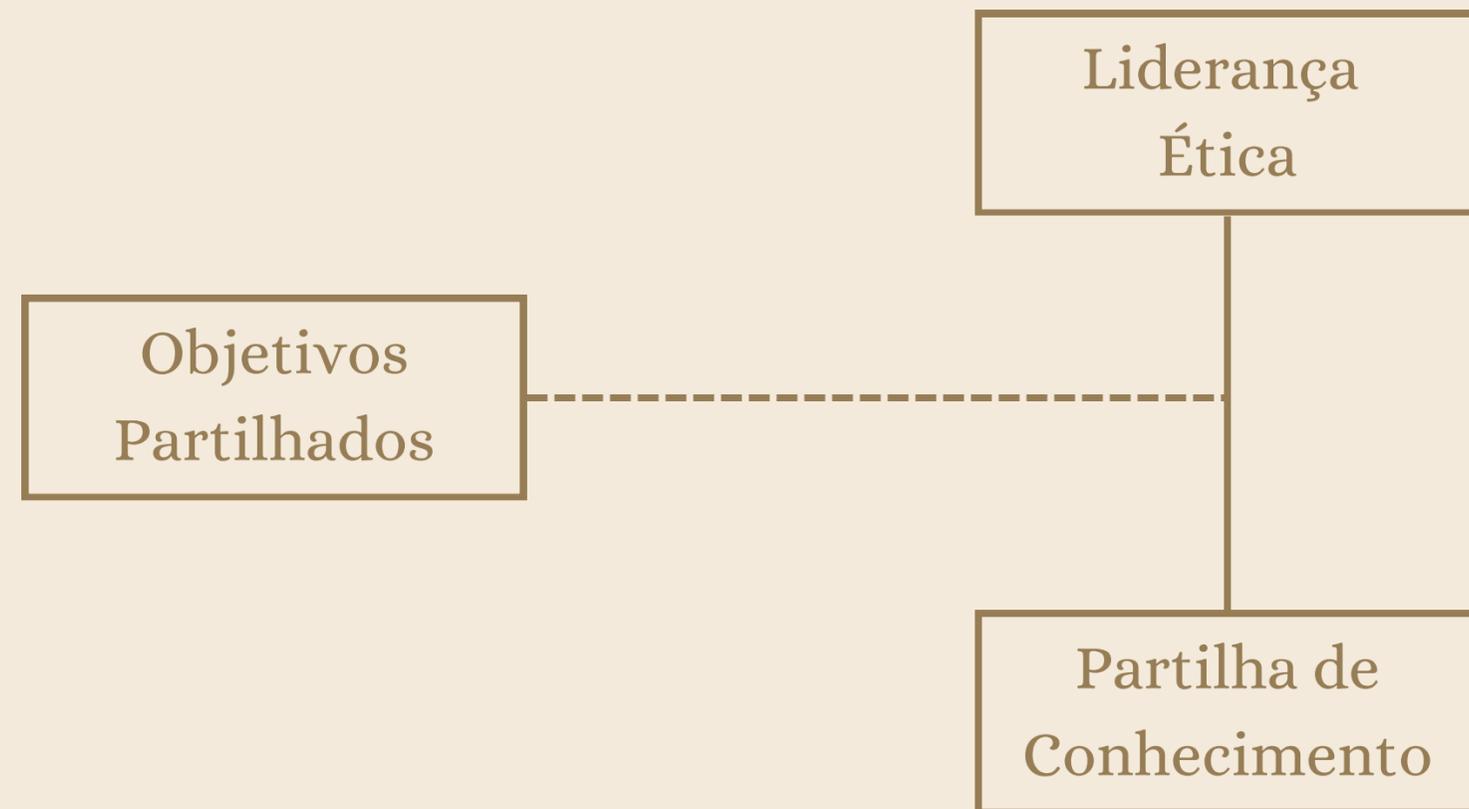
O **capital social** facilita a **partilha de conhecimento, criação de conhecimento** (Yang e Farn, 2009), inovação e criação de valor (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

# OBJETIVOS PARTILHADOS E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Moderador dos Objetivos Partilhados

Assim, surge a nona hipótese apresentada pelos autores:

**H9. Os objetivos partilhados moderam a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento, de modo que a relação será mais forte para objetivos partilhados mais elevados em comparação com objetivos partilhados mais baixos.**

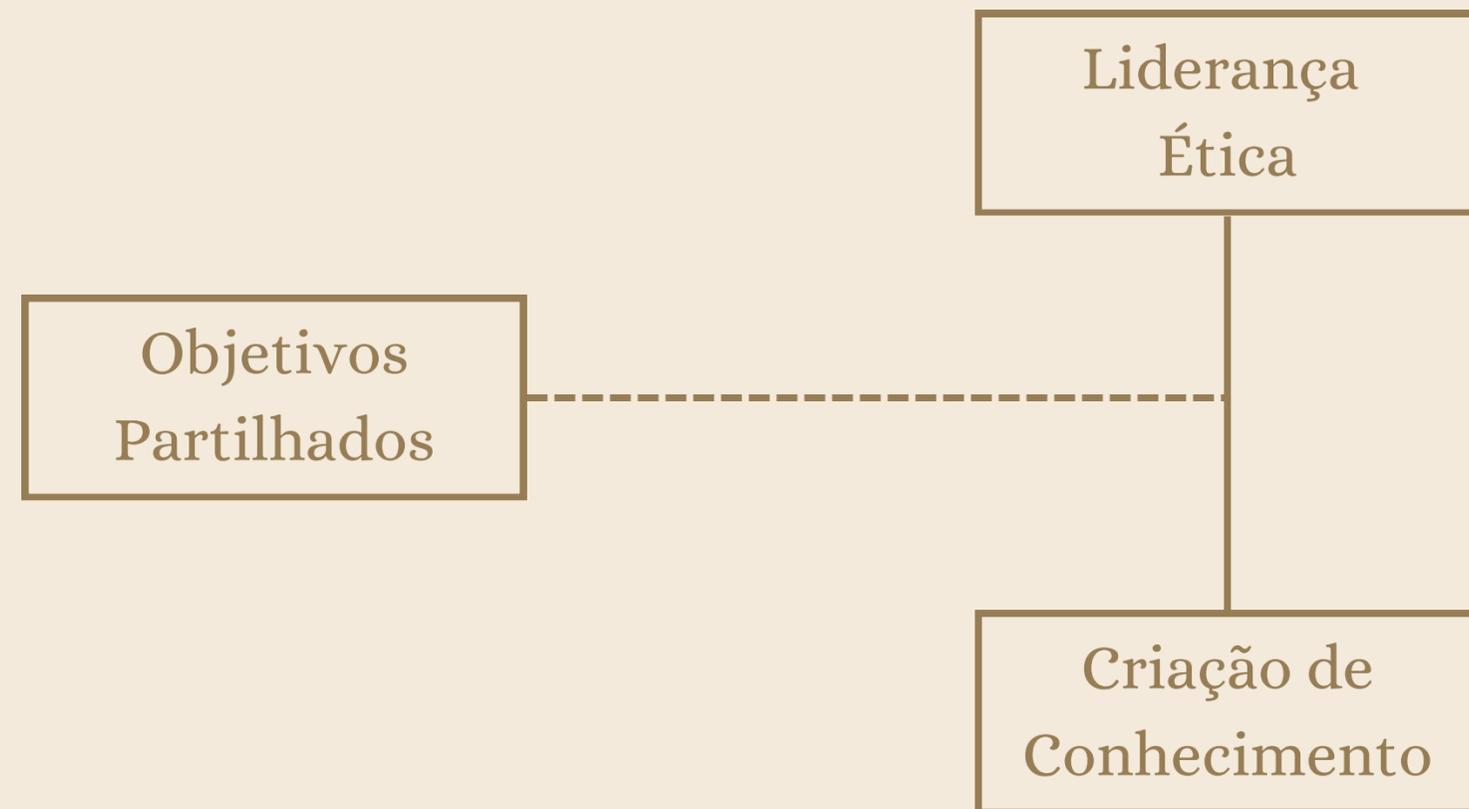


# OBJETIVOS PARTILHADOS E A PARTILHA E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

## O Papel Moderador dos Objetivos Partilhados

Assim, surge a décima e última hipótese apresentada pelos autores:

**H10. Os objetivos partilhados moderam a relação entre a liderança ética e a criação de conhecimento, de modo que a relação será mais forte para objetivos partilhados mais elevados em comparação com objetivos partilhados mais baixos.**



# RECOLHA DE DADOS

## Metodologia de Investigação Quantitativa

Dados recolhidos através de um inquérito contendo 39 itens

- Cientistas e responsáveis técnicos de organizações de investigação do sector público (PSRO);
- Colaboradores de empresas de tecnologias da informação (TIC);
- Membros do corpo docente de universidades e faculdades centrais (ACAD).



# RECOLHA DE DADOS

**Table 1** Sample demographic

Measures	Items	Frequency	(%)	Cumulative (%)
Gender	Female	252	36.0	36.0
	Male	448	64.0	100.0
	Total	700	100.0	
Age	Less than 30 years	232	33.1	33.1
	30–39 years	309	44.1	77.3
	40–49 years	123	17.6	94.9
	50 years or more	36	5.1	100.0
	Total	700	100.0	
Work experience	Below 5 years	206	29.4	29.4
	5–9 years	139	19.9	49.3
	10–14 years	179	25.6	74.9
	15–19 years	108	15.4	90.3
	20 years or more	68	9.7	100.0
	Total	700	100.0	
Management level	Top	40	5.7	5.7
	Middle	408	58.3	64.0
	Lower	252	36.0	100.0
	Total	700	100.0	
Qualification	PHD	84	12.0	12.0
	PG	330	47.1	59.1
	UG	286	40.9	100.0
	Total	700	100.0	
Industry	PSRO	286	40.9	40.9
	ITC	248	35.4	76.3
	ACAD	166	23.7	100.0
	Total	700	100.0	
Sector	Public	323	46.1	46.1
	Private	377	53.9	100.0
	Total	700	100.0	

Notes: PHD – (PhD); UG (Under Graduate); and PG (Post Graduate)

- A maioria (64%) são do sexo masculino;
- A maioria tem idades (77,3%) tem menos de 40 anos;
- Apenas 5,7 % dos participantes ocupam posições de topo;
- Todos possuem educação superior, a maioria (47,1%) tendo pós-graduação;

**Tabela 1 - Amostra Demográfica**  
Fonte: Goswami e Agrawal (2022).

# ESCALAS UTILIZADAS

## Partilha de Conhecimento

→ Criada por Bock et al. (2005) e modificada por Lin e Lo (2015)

**5 itens**

→ Explícito vs. Tácito

→ 5 pontos na Escala de Likert

(1 - muito raramente a 5 - muito frequentemente)

- “Partilho os meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com membros da minha organização.”
- “Partilho a minha experiência ou *know-how* do trabalho com outros membros da organização.”

# ESCALAS UTILIZADAS

## Criação de Conhecimento

→ Criada por Khedhaouria e Jamal (2015) + Andreeva e Kianto (2011)  
**6 itens**

7 pontos na Escala de Likert  
(1 - discordo fortemente a 7 - concordo fortemente)

- “Tenho frequentemente novas ideias sobre os nossos métodos e processos de trabalho.”
- "Sou muito imaginativo ao pensar em soluções novas ou melhores para resolver problemas."

# ESCALAS UTILIZADAS

**Liderança  
Ética**



Criada por Brown et al. (2005)

**10 itens**



5 pontos na Escala de Likert

(1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente)

- "O meu superior conduz a sua vida pessoal de forma ética."
- "O meu superior tem em mente os interesses dos colaboradores."

# ESCALAS UTILIZADAS

**Capital  
Psicológico**



Criada por Luthans et al. (2007)

**12 itens**



6 pontos na Escala de Likert

(1 - discordo totalmente a 6 - concordo totalmente)

- “Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a direção.”
- "Vejo sempre o lado positivo das coisas no que respeita ao meu trabalho."

# ESCALAS UTILIZADAS

**Objetivos  
Partilhados**



Criada por Akhavan et al. (2015)

**3 itens**



5 pontos na Escala de Likert

(1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente)

- "Os meus colegas de trabalho e eu estamos sempre entusiasmados em perseguir os objetivos coletivos e as missões da empresa".

# ANÁLISE DE DADOS

## 1ª ETAPA

- Análise da fiabilidade e da validade do constructo (convergente e discriminante) de todos os construtos utilizados.

## 2ª ETAPA

- Análise de todas as hipóteses diretas, de mediação e de moderação.

Neste estudo, foram utilizadas cinco variáveis de controlo demográfico - idade, género, experiência profissional (Bavik et al., 2018; Gao e He, 2017), qualificação (Islam et al., 2019) e indústria (Andersen e Dejoy, 2011).

# ANÁLISE DE DADOS

## Análise Confirmatória de Fatores (ACF)

**Table 2** Cronbach's alpha, AVE, construct reliability, descriptive statistics and correlations

Variables	Range of Item loadings	Cronbach's alpha	AVE	CR	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. KS	0.491–0.843	0.837	0.518	0.892	2.812	0.465	0.518*				
2. KC	0.607–0.757	0.834	0.460	0.835	5.372	0.729	0.312**	0.460*			
3. EL	0.546–0.791	0.913	0.511	0.911	2.607	0.521	0.108**	0.298**	0.511*		
4. PC	0.533–0.894	0.850	0.472	0.897	4.357	0.525	0.529**	0.675**	0.308**	0.472*	
5. SG	0.653–0.821	0.765	0.536	0.775	3.987	0.647	0.266**	0.431**	0.429**	0.481**	0.536*

Notes: KS: knowledge Sharing; KC: knowledge creation; EL: ethical leadership; PC: psychological capital; SG: shared goals; SD: standard deviation; AVE: average variance extracted; CR: composite reliability. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed)

### Tabela 2 - Análise Confirmatória de Fatores

Fonte: Goswami e Agrawal (2022).

# ANÁLISE DE DADOS

## Teste de Hipóteses Correlação da Liderança Ética

**Table 2** Cronbach's alpha, AVE, construct reliability, descriptive statistics and correlations

Variables	Range of Item loadings	Cronbach's alpha	AVE	CR	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. KS	0.491–0.843	0.837	0.518	0.892	2.812	0.465	0.518*				
2. KC	0.607– 0.757	0.834	0.460	0.835	5.372	0.729	0.312**	0.460*			
3. EL	0.546– 0.791	0.913	0.511	0.911	2.607	0.521	0.108**	0.298**	0.511*		
4. PC	0.533– 0.894	0.850	0.472	0.897	4.357	0.525	0.529**	0.675**	0.308**	0.472*	
5. SG	0.653– 0.821	0.765	0.536	0.775	3.987	0.647	0.266**	0.431**	0.429**	0.481**	0.536*

Notes: KS: knowledge Sharing; KC: knowledge creation; EL: ethical leadership; PC: psychological capital; SG: shared goals; SD: standard deviation; AVE: average variance extracted; CR: composite reliability. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed)

### Tabela 2 - Análise Confirmatória de Fatores

Fonte: Goswami e Agrawal (2022).

# ANÁLISE DE DADOS

## Teste de Hipóteses Correlação do Capital Psicológico

**Table 2** Cronbach's alpha, AVE, construct reliability, descriptive statistics and correlations

Variables	Range of Item loadings	Cronbach's alpha	AVE	CR	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. KS	0.491–0.843	0.837	0.518	0.892	2.812	0.465	0.518*				
2. KC	0.607– 0.757	0.834	0.460	0.835	5.372	0.729	0.312**	0.460*			
3. EL	0.546– 0.791	0.913	0.511	0.911	2.607	0.521	0.108**	0.298**	0.511*		
4. PC	0.533– 0.894	0.850	0.472	0.897	4.357	0.525	0.529**	0.675**	0.308**	0.472*	
5. SG	0.653– 0.821	0.765	0.536	0.775	3.987	0.647	0.266**	0.431**	0.429**	0.481**	0.536*

Notes: KS: knowledge Sharing; KC: knowledge creation; EL: ethical leadership; PC: psychological capital; SG: shared goals; SD: standard deviation; AVE: average variance extracted; CR: composite reliability. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed)

### Tabela 2 - Análise Confirmatória de Fatores

Fonte: Goswami e Agrawal (2022).

# ANÁLISE DE DADOS

## Teste de Hipóteses

### Correlação da Partilha do Conhecimento e da Criação de Conhecimento

**Table 2** Cronbach's alpha, AVE, construct reliability, descriptive statistics and correlations

Variables	Range of Item loadings	Cronbach's alpha	AVE	CR	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. KS	0.491–0.843	0.837	0.518	0.892	2.812	0.465	0.518*				
2. KC	0.607– 0.757	0.834	0.460	0.835	5.372	0.729	0.312**	0.460*			
3. EL	0.546– 0.791	0.913	0.511	0.911	2.607	0.521	0.108**	0.298**	0.511*		
4. PC	0.533– 0.894	0.850	0.472	0.897	4.357	0.525	0.529**	0.675**	0.308**	0.472*	
5. SG	0.653– 0.821	0.765	0.536	0.775	3.987	0.647	0.266**	0.431**	0.429**	0.481**	0.536*

Notes: KS: knowledge Sharing; KC: knowledge creation; EL: ethical leadership; PC: psychological capital; SG: shared goals; SD: standard deviation; AVE: average variance extracted; CR: composite reliability. \*\*Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed)

**Tabela 2 - Análise Confirmatória de Fatores**

Fonte: Goswami e Agrawal (2022).

# RESULTADOS

**H1 e H2:** a liderança ética aumenta a partilha de conhecimentos e a criação de conhecimentos numa organização.

**H3:** a partilha de conhecimentos aumenta a criação de conhecimentos na organização.

**H4:** a partilha de conhecimentos é um mediador entre a liderança ética e a criação de conhecimentos.

**H5 e H6:** o capital psicológico influencia a partilha de conhecimento e a criação de conhecimento, respetivamente, na organização.

**H7 e H8:** o capital psicológico é o mediador nas relações da liderança ética com a partilha de conhecimentos e a criação de conhecimentos.

**H9 e H10:** o papel dos objetivos partilhados como moderadores e reforçam a relação da liderança ética com a partilha e a criação de conhecimentos, de tal forma que objetivos partilhados elevados conduzem a uma maior partilha e criação de conhecimentos.

# IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Este estudo alarga os conhecimentos anteriores sobre a partilha de conhecimentos e a criação de conhecimentos pelos funcionários da organização e reforça as conclusões semelhantes de alguns estudos anteriores realizados para explorar a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimentos (Bavik et al., 2018; Tang et al., 2015) e a liderança ética e o capital psicológico (Nemati, 2015; Wu e Lee, 2016).



# IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A liderança da organização deve centrar-se na conduta ética e na construção de um ambiente propício à honestidade e à justiça, a fim de melhorar a partilha e a criação de conhecimentos.

A liderança ética tem de ser construída entre os gestores de todos os níveis de gestão da hierarquia organizacional através de programas de formação e desenvolvimento de liderança e de indicadores de desempenho de liderança

Os gestores têm de reforçar o capital psicológico dos trabalhadores através de intervenções organizacionais relevantes para promover a partilha e a criação de conhecimentos.

# IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os departamentos de RH obtêm importantes compreensões e percepções a partir do resultado deste estudo, que podem ser utilizadas para conceber e executar eficazmente programas de formação para os gestores reforçarem a sua conduta ética e para os empregados reforçarem o seu capital psicológico para gerirem os activos de conhecimento da organização de uma forma eficaz e eficiente.

# CONCLUSÃO

É o primeiro estudo do seu género a fornecer provas do capital psicológico como mediador e dos objetivos partilhados como moderador entre a liderança ética e a partilha de conhecimentos e entre a liderança ética e a criação de conhecimentos;

**Limitações:** contexto de investigação específicos de organizações indianas;

As organizações têm o conhecimento como o seu principal recurso; por conseguinte, as conclusões do estudo ajudá-las-ão a obter vantagens competitivas, gerindo o conhecimento de forma eficaz e eficiente através de uma liderança ética e de um capital psicológico reforçado.

# REFERÊNCIAS

Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2022). It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2021-0669>

Souza, J. A. e, Mendonça, D. J., Carvalho, F. de M., Benedicto, G. C. de, Prado, J. W. do, & Silva, S. N. A. da. (2016). A aprendizagem organizacional gerada pela aplicação do Balanced Scorecard: Uma análise sob a ótica do modelo SECI. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (No 19) Año 2016. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n19/16371909.html>



*Obrigada!*

Dúvidas? Questões?