



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

O Papel da Cultura Organizacional nos Processos de Criação e Partilha do Conhecimento

Ana Sofia da Silva Figueiredo

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Psicologia do Trabalho e das Organizações
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Samuel Monteiro

Covilhã, Outubro de 2013

Dedicado aos meus pais, José e Ana,
e à minha irmã, Patrícia

Agradecimentos

Não poderia deixar de expressar uma palavra de apreço a todos aqueles que estiveram presentes e que contribuíram para que mais uma etapa do meu percurso acadêmico e pessoal fosse conquistada.

Ao Professor Doutor Samuel Monteiro, um sincero agradecimento pelo incansável apoio e disponibilidade demonstrada desde o primeiro dia de trabalho. Pelo profissionalismo, rigor e saber com que marca cada sessão de orientação. Pela paciência e motivação e sobretudo pela forma como nos ajuda a crescer e a desenvolver, enquanto estudantes e futuros profissionais.

Aos meus pais e à minha irmã, por tudo o que representam para mim, o meu enorme e profundo agradecimento. Sem vocês nada disto seria possível. Obrigada pelo incomensurável apoio e força, por me incentivarem sempre a seguir em frente e a acreditar. Acima de tudo, obrigada pelo vosso amor, carinho e por estarem permanentemente ao meu lado e por me ensinarem a ser quem sou hoje.

Ao meu namorado, obrigada pela compreensão, pelas palavras de estímulo e de esperança e pelo teu apoio incondicional.

A todos os docentes do Departamento de Psicologia e Educação, da Universidade da Beira Interior, o meu Muito Obrigado!

Aos colegas de curso, obrigada pelo companheirismo. Em especial, à Celina Ribeiro, à Ana Ferreira, à Maria Inês, à Ana Carolina, à Daniela Madeira, à Diana Seabra e à Ana Raquel, o meu sincero agradecimento, pelos momentos que passamos, pelos vossos sorrisos, pela partilha e aprendizagens.

Aos meus familiares e amigos, o meu bem-haja pelo apoio e motivação anuídos ao longo destes cinco anos.

A TODOS O MEU MUITO OBRIGADO!

Resumo

A presente investigação, visa dar um contributo para o estudo da temática da gestão do conhecimento, ao explorar um dos fatores que poderá contribuir para os subprocessos de criação e partilha do conhecimento, o qual é tão importante na contemporaneidade. Neste sentido, procurar-se-á explorar a relação entre a cultura organizacional - conceptualizada segundo a abordagem do modelo dos valores contrastantes de Quinn (1983, 1988) - e os comportamentos de inovação no contexto laboral e os comportamentos de partilha - nas suas dimensões de transmissão e recolha do conhecimento.

Seguindo uma abordagem metodológica quantitativa, com recurso ao método por questionário autoadministrado, foram inquiridos 112 docentes do Ensino Superior Universitário, pertencentes a dois grupos de instituições académicas de Portugal Continental, segmentadas em Universidade Pública (com 59 participantes) e Universidade Privada (com 51 participantes), localizadas no Interior e no Litoral do País, respetivamente.

De forma global, os resultados sugerem a existência de uma associação positiva entre a perceção da cultura organizacional e a manifestação de comportamentos de inovação no trabalho e de comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento. Na amostra estudada verificou-se, tal como hipotetizado, a existência de algumas diferenças, estatisticamente significativas, entre os dois grupos de Universidades, de acordo com as suas características. Os dados obtidos apontam ainda para a existência de uma associação positiva entre os comportamentos de partilha e os comportamentos inovadores. Ulteriormente à apresentação e discussão dos resultados são apresentados os principais contributos e limitações do estudo, bem como, a indicação de algumas sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave

Cultura organizacional, comportamentos de inovação, comportamentos de partilha do conhecimento.

Abstract

This investigation aims to make a contribution to the study of knowledge management through the exploration of one of the factors that contributed to the creation and sharing of knowledge. In this way, will be explored the relation between the organizational culture - developed according to the Competing Values Framework from Quinn (1983, 1988) - the innovative behaviours in the organizational environment and the shared behaviours - in terms of knowledge donating and collecting.

Following a quantitative methodological approach through the use of self-administered questionnaire, 112 teachers were inquired. The respondents belong to the Higher Education System from two different groups of Portuguese Academic Institutions, the Public University (with 59 respondents) and the Private University (with 51 respondents). The Public University is situated in the inland of the country and the Private in the coast.

In general, the results suggest the existence of a positive relation between the organizational culture perception, the manifestation of innovative behaviours in work and the behaviours of knowledge donating and collecting. In the studied sample, was verified the existence of significative statistical differences between the two groups of Universities, according to their characteristics, as was previously hypothesized. Also, the collected data indicate the existence of a positive relation between the sharing behaviour and the innovative behaviour. After the results presentation and discussion will be refered the study contributions and limitations, as well as, suggestions to further investigations.

Keywords

Organizational culture, innovative behaviours, knowledge sharing behaviours.

Índice

I. Introdução	1
II. Enquadramento Teórico	3
2.1. Cultura organizacional: Uma abordagem segundo o modelo dos valores contrastantes	3
2.2. Criação do conhecimento: Comportamentos de inovação no trabalho	6
2.3. Partilha do conhecimento: A transmissão e recolha do conhecimento	7
2.4. Cultura organizacional, criação e partilha do conhecimento	8
III. Estudo Empírico	9
3.1. Apresentação do estudo: Objetivo(s) geral e específicos	9
3.1.1. Questões e hipóteses de investigação	9
3.1.2. Modelo conceptual	12
3.2. Método	14
3.2.1. Participantes	14
3.2.1.1 Caracterização da amostra	15
3.2.2. Variáveis e medidas	17
3.2.3. Procedimentos de amostragem e de recolha de dados	21
IV. Análise Estatística e Resultados	25
4.1. Teste de hipóteses	25
4.1.1. Relação entre a cultura organizacional e os processos de criação e partilha do conhecimento	25
4.1.2. A cultura organizacional, os comportamentos de inovação e os comportamentos de partilha, em função das características da Universidade (natureza sectorial da atividade e localização geográfica)	26
4.1.3. Relação entre os comportamentos de partilha e os comportamentos de inovação	31
4.1.4. A cultura organizacional, os comportamentos de inovação e os comportamentos de partilha do conhecimento em função das variáveis sociodemográficas (idade; habilitações académicas; categoria profissional; tempo de docência)	31
V. Discussão dos Resultados	35
VI. Conclusões	37
Referências Bibliográficas	39
Anexos	43

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores	4
Figura 2 - Tipos de culturas	5
Figura 3 - Modelo conceptual	13

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição da amostra em função das variáveis sociodemográficas	15
Tabela 2 - Análise fatorial exploratória do Questionário de Avaliação dos Comportamentos de Inovação no Trabalho	20
Tabela 3 - Taxa de resposta, discriminada por procedimentos	23
Tabela 4 - Valores do Coeficiente de Correlação de Spearman entre as tipologias de cultura organizacional e os comportamentos de inovação e os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento (N=112)	26
Tabela 5 - Diferenças ao nível das tipologias de cultura organizacional em função da natureza da Universidade	27
Tabela 6 - Diferenças ao nível dos comportamentos de inovação em função da natureza da Universidade	28
Tabela 7 - Diferenças ao nível da transmissão e recolha do conhecimento em função da natureza da Universidade	28
Tabela 8 - Diferenças ao nível das tipologias de cultura organizacional em função da localização geográfica da Universidade	29
Tabela 9 - Diferenças ao nível dos comportamentos de inovação em função da localização geográfica da Universidade	30
Tabela 10 - Diferenças ao nível dos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento em função da localização geográfica da Universidade	30
Tabela 11 - Valores do Coeficiente de Correlação de Spearman entre os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento e os comportamentos de inovação (N=112)	31
Tabela 12 - Apresentação dos resultados obtidos através do Teste Kruskal-wallis, para averiguar as diferenças ao nível das tipologias de cultura organizacional, dos comportamentos de inovação e dos comportamentos de transmissão e recolha em função das variáveis sociodemográficas (N=112)	32

Lista de Anexos

Anexo 1- Pedido de autorização para utilização do Questionário FOCUS

Anexo 2- Instrumento de recolha de dados

Anexo 3- Listagem das Universidades de Portugal Continental

Anexo 4 - Caracterização sociodemográfica da amostra em função da Universidade

Anexo 5 - Estrutura dimensional do Questionário FOCUS

Anexo 6 - Estrutura dimensional da Escala de Transmissão e Recolha do Conhecimento

Anexo 7 - Análise exploratória dos dados

I. Introdução

Ao longo das últimas décadas, o mundo dos negócios tem sido “abraçado” por uma conjuntura caracterizada por constantes mudanças, avanços tecnológicos e infindos desafios e incertezas. Intensificados por uma economia à escala global, onde a competitividade cresce a um ritmo sem precedentes. Dentro deste cenário, o conhecimento torna-se num recurso crucial para as organizações, para o seu desempenho, crescimento e sustentabilidade e para a vantagem competitiva e de diferenciação das mesmas (de Long & Fahey, 2000; Chang & Chuang, 2011; Ipe, 2003).

Posto isto, perante uma sociedade e uma economia baseada no conhecimento, um dos reptos que se coloca às organizações, passa pela sua capacidade de gerir e estimular a criação e o desenvolvimento deste recurso intangível. Afirmando-se como uma área temática de interesse e de relevância para os académicos e gestores, a gestão do conhecimento institui-se como um conjunto de metodologias, de tecnologias, de práticas e estruturas que propiciam a criação, disseminação e a aplicação do conhecimento de forma estratégica e eficaz, no seio da organização (Mehrabani & Shajari, 2012; Darroch, 2003).

O reconhecimento da importância do conhecimento na vida das organizações, leva-nos a questionar acerca do que é que o pode influenciar, o que é que pode contribuir para que este seja criado e partilhado, de forma eficaz, entre os vários atores organizacionais. Ao longo da literatura, a cultura organizacional é evidenciada como um dos fatores organizacionais que influí o processo de criação e partilha do conhecimento (e.g., Ipe, 2003; de Long & Fahey, 2000).

Procuramos com esta investigação, contribuir para a clarificação do fenómeno da criação e partilha do conhecimento entre os indivíduos, neste caso, entre os docentes do ensino superior universitário, explorando a forma como a cultura organizacional se relaciona com estes processos. Concomitantemente à compreensão da relação que se institui entre os constructos mencionados, procuramos também explorar como é que os processos de criação e de partilha do conhecimento se articulam, se existe uma associação entre ambos.

A dissertação encontra-se estruturada e organizada em torno de três partes principais. Numa primeira, será levada a efeito uma breve concetualização dos conceitos aqui referenciados. A segunda parte é dedicada à apresentação do estudo empírico, dos seus objetivos, das suas questões e hipóteses de investigação bem como a metodologia utilizada, seguido da apresentação e discussão dos resultados obtidos através das análises estatísticas efetuadas. Por fim, serão enunciados os principais contributos e limitações deste estudo e algumas orientações para investigações futuras.

II. Enquadramento Teórico

2.1. Cultura organizacional: Uma abordagem segundo o modelo dos valores contrastantes

Nos últimos anos, a cultura organizacional tem vindo a tornar-se numa das temáticas frequentes e de interesse no discurso e análise científica e académica. A par com a cultura nacional, cada entidade organizacional perfilha a sua própria cultura. Em concomitante, uma organização “tem” e “é” uma cultura (Lopes, 2010). Estamos perante uma realidade complexa e intangível, veiculada por uma linguagem, significados e símbolos singulares, que arroga um papel preponderante na dinâmica organizacional, nomeadamente na produtividade e sucesso da organização, bem como ao nível do comportamento e desempenho dos colaboradores (Neves, 2000).

Com origem nos estudos Antropólogos (Van Muijen et. al, 1999), a cultura organizacional pode ser definida enquanto valores, normas, crenças e pressupostos básicos, os quais, são partilhados por todos os atores que compõem a organização (Cameron & Quinn, 1999, cit. in Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011), traduzindo-se numa visão comum da e sobre a organização - e.g., sobre os objetivos, as regras e normas de funcionamento, os comportamentos (des)apropriados, entre outros. (Neves, 2000). Metaforicamente “a cultura é vista como o “cimento social” que une todas as pessoas da organização” (Caetano, Neves & Ferreira, 2002 cit. in Fontes, 2010, p.25).

Existem múltiplas teorizações na literatura e formas de operacionalizar o conceito aqui gizado. À luz do modelo teórico dos valores contrastantes de Quinn (1983, 1988), a cultura organizacional é perspetivada sob a forma de tipologias¹. O modelo estrutural e conceptual equacionado pelo autor (cf. figura 1) surge representado em torno de três eixos ortogonais, numa lógica bipolar, decorrentes de três dimensões contrastantes:

- 1- flexibilidade *versus* controlo;
- 2- orientação interna *versus* orientação externa; e
- 3- meios (processos) *versus* fins (resultados)

Da combinação destas dimensões resultarão quatro quadrantes que espelham as quatro tipologias de cultura organizacional (Van Muijen et. al, 1999; Neves, 2000; Naranjo-Valencia et. al, 2011; Fontes, 2010; Lopes, 2010; Suppiah & Sandhu, 2011).

¹ A classificação da cultura sob a forma de tipologias permite agrupar diversas organizações de acordo com características comuns (Neves, 2000).

A dimensão contrastante flexibilidade versus controlo, representada no eixo vertical, diz respeito à estrutura da organização. Assim, uma organização que destaque a flexibilidade (topo do eixo) caracterizar-se-á por valores de inovação e de adaptação, coadunando uma estrutura orgânica, com características informais, onde é fomentada a comunicação, a cooperação, a rapidez, a iniciativa individual e a mudança. Por sua vez, no pólo do controlo (base do eixo), é valorizada a estabilidade, a segurança e a ordem, na qual, a organização tende a apresentar uma forma e uma estrutura mecanicista, com um acentuado funcionamento burocrático e formal (Neves, 2000; Fontes, 2010).

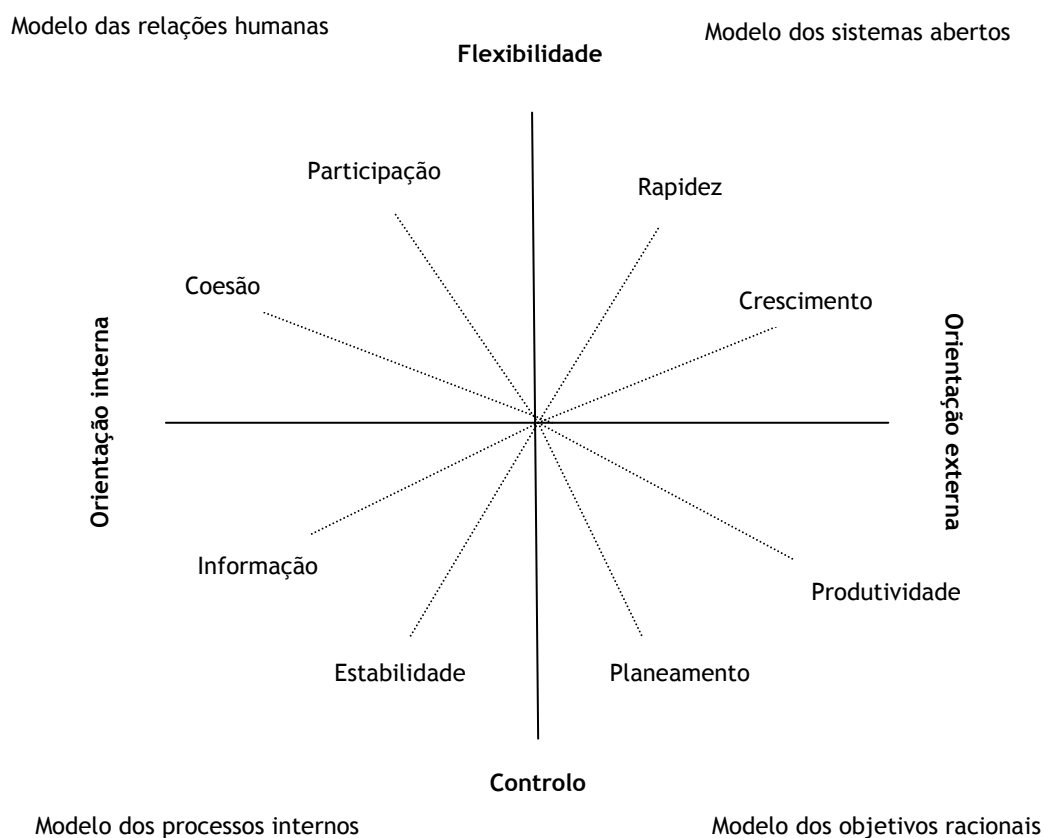


Figura 1

Modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores. Fonte: (Neves,2000, p.94)

A segunda dimensão contrastante, figurada no eixo horizontal, está relacionada com a visão da organização, podendo esta, estar orientada para o interior da organização, para a sua dinâmica interna (extremidade esquerda do eixo) ou para o exterior, para a sua relação com o meio externo (extremidade direita do eixo). Numa orientação interna, o desenvolvimento dos recursos humanos, o bem-estar e a estabilidade do ambiente e da

estrutura de trabalho são valores e objetivos centrais da organização. Enquanto uma organização com uma orientação externa, salienta a relação com o meio, valorizando a competição, a produtividade, o crescimento e a aquisição de recursos (Neves, 2000; Fontes, 2010).

Representada num eixo invisível, a terceira dimensão contrastante coaduna um contínuo entre meios versus fins. Este eixo expressa os modelos teóricos subjacentes a cada quadrante - modelo das relações humanas; modelo dos sistemas abertos; modelo dos processos internos; modelo dos objetivos racionais (Neves, 2000; Fontes, 2010).

Da interação e justaposição das diferentes dimensões supramencionadas, emergem quatro tipos de cultura, como se pode observar na figura 2 (Van Muijen et. al, 1999; Neves, 2000; Fontes, 2010):

- a cultura de apoio, caracterizada pelos vetores orientação interna e flexibilidade;
- a cultura de inovação, caracterizada pelos vetores flexibilidade e orientação externa;
- a cultura de regras, caracterizada pelos vetores orientação interna e controlo;
- a cultura de objetivos, caracterizada pelos vetores controlo e orientação externa.



Figura 2

Tipos de cultura. Adaptado de: (Van Muijen et. al, 1999)

Numa cultura de apoio, o bem-estar das pessoas que trabalham na organização, a cooperação entre elas, o trabalho em equipa e, a mútua confiança assumem uma importância acentuada. Tem como objetivo a criação e manutenção da coesão, do comprometimento e empenho de todos. O desenvolvimento e o crescimento pessoal, bem como a participação são valores nucleares, promovidos pela liderança da organização. Os colaboradores são assim

incentivados a expressar as suas ideias. Ao nível da estrutura, a comunicação tende a ser informal e as decisões descentralizadas (Van Muijen et. al, 1999; Neves, 2000; Naranjo-Valencia et. al, 2011; Fontes, 2010).

A cultura de inovação é caracterizada pela mudança e flexibilidade e pela capacidade de adaptação às exigências e necessidades do meio onde a organização se insere. Posto isto, apresenta como valores fundamentais a criatividade, a inovação, o crescimento, a experimentação, a iniciativa, a aquisição de recursos e a assunção de riscos (Van Muijen et. al, 1999; Neves, 2000; Naranjo-Valencia et. al, 2011; Fontes, 2010).

Numa cultura de regras, os valores centrais regem-se pela racionalidade, pelo controlo, pela ordem, pelas regras e normas de funcionamento, por uma divisão do trabalho e, por uma hierarquia estruturada, com uma comunicação horizontal e formal, a fim de se alcançar a estabilidade e a segurança interna (Van Muijen et. al, 1999; Neves, 2000; Naranjo-Valencia et. al, 2011; Fontes, 2010).

Por fim, numa cultura de objetivos subsiste a crença e a valorização da eficiência, da produtividade e do desempenho. Procura-se alcançar os objetivos pré-determinados e maximizar os resultados (Van Muijen et. al, 1999; Neves, 2000; Naranjo-Valencia et. al, 2011; Fontes, 2010).

2.2. Criação do conhecimento: Comportamentos de inovação no trabalho

O conceito aqui versado surge, nesta investigação, enquanto expressão singular dos comportamentos de criação do conhecimento. Dado que o desenvolvimento e a criação de novos conhecimentos constituem a base para a expressividade das ações e dos comportamentos no domínio da inovação (Popdiuk and Choo, 2006 cit. in Andreeva & Kianto, 2011).

Ouvir falar, na contemporaneidade, sobre inovação começa a ser trivial, não só na linguagem do dia-a-dia social, ou em estreita articulação com empreendedorismo e talento, mas sobretudo como uma referência e um desafio, bem presente, no horizonte e na envolvência do tecido empresarial, com a qual, os empresários, gestores e colaboradores se “confrontam” diariamente, o que acarreta novas formas de olhar e de gerir a realidade de uma organização.

As fronteiras da inovação encerram em si mesmo uma multiplicidade de fenómenos e formas de se manifestar, como por exemplo, a criação e projeção de um novo produto, alterações nas suas características, adaptações no processo de fabrico de algo, novas matérias-primas, novas soluções tecnológicas, etc. (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Dada a complexidade, o dinamismo e os reptos que caracterizam o mundo laboral (Madrid, Patterson, Birdi, Leiva & Kausel, 2013), é imprescindível que as organizações tenham a capacidade de melhorar, de se adaptar e de inovar, de forma contínua, quer em termos dos produtos e serviços que disponibilizam, quer em termos de estratégias e processos de trabalho, assumindo a ação individual um peso determinante nesta equação (Jong & Hartog, 2010).

Conceptualmente, de acordo com os autores West e Farr (1989) e ainda West (1989) os comportamentos de inovação no trabalho, dizem respeito a um conjunto de ações intencionais orientadas para a criação, apresentação e implementação de novas ideias e úteis, no contexto laboral, com o intuito de proporcionar algum tipo de benefício, quer seja a nível individual (no exercício da função), grupal ou organizacional (Janssen, 2000; Jong & Hartog, 2010; Shih & Susanto, 2011; Madrid et. al, 2013).

Apesar de ser uma parte integrante, os comportamentos inovadores vão para além da criatividade, estes não se traduzem somente na formulação de novas ideias, implicam impreterivelmente, que estas sejam postas em prática (Yidong & Xinxin, 2013) e com sucesso (Andreeva & Kianto, 2011) no contexto organizacional.

Os comportamentos de inovação no local de trabalho é um processo complexo, que compreende várias etapas, identificadas e operacionalizadas na literatura sob diversas formas. De modo sumário, os vários modelos e perspetivas teóricas equacionadas, consideram que o processo de inovação integra, entre outras, três etapas essenciais: a exploração e criação da ideia; o desenvolvimento da ideia; e a aplicação da ideia em algo concreto (e.g., Cunha et. al, 2007; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; Shih & Susanto, 2011; Jong & Hartog, 2010; Madrid et. al, 2013). Cada uma destas fases compreende a existência de diversas atividades e ações comportamentais, que o individuo tem que realizar para que possa culminar na inovação de algo (Scott & Bruce, 1994). Assim, um trabalhador cria e sugere novas ideias, ou reorganiza a informação já existente, adaptando-a, a fim de solucionar um problema identificado previamente, uma necessidade existente no contexto laboral ou mesmo para melhorar o desempenho, posteriormente à que desenvolve-la, para isso, é necessário obter apoio e suporte para a sua concretização, criar sinergias e defende-la, por fim, a ideia que foi criada tem que ser aplicada, implementada, traduzindo-se num acrescentar de valor, para a organização ou para os seus intervenientes (Jong & Hartog, 2010).

2.3. Partilha do conhecimento: A transmissão e recolha do conhecimento

Ulteriormente ao processo de criação do conhecimento, as ações conducentes à partilha e disseminação do conhecimento detêm uma importância considerável na esfera

organizacional. O conhecimento ao ser partilhado entre os vários “atores individuais” permite a criação de uma rede de conhecimentos (Reychav & Weisberg, 2010), propiciando benefícios individuais e organizacionais (Yi, 2009 cit. in Suppiah & Sandhu, 2011).

A partilha do conhecimento, envolve a troca, consciente e voluntária, de conhecimentos (tácito e explícito) e experiências entre duas ou mais pessoas - numa lógica de emissor e recetor - onde a pessoa que detém o conhecimento vai transmiti-lo a outra, e esta vai adquiri-lo (Ipe, 2003; Vries, van den Hooff, & Ridder, 2006).

O ato de partilhar implica a coexistência de duas ações comportamentais - comportamento de transmissão do conhecimento e o comportamento de recolha do conhecimento - bem como de duas disposições atitudinais - ter vontade e disponibilidade para disseminar o conhecimento para outrem (Vries, van den Hooff, & Ridder, 2006). Por outras palavras, é um processo ativo e recíproco (Reychav & Weisberg, 2010), onde as pessoas transmitem/comunicam o que sabem e recebem o que outros sabem (Michailova & Minbaeva, 2012).

2.4. Cultura organizacional, criação e partilha do conhecimento

De acordo com a literatura analisada, a cultura organizacional é uma das variáveis que assume um impacto significativo na gestão do conhecimento (McDermott & O’Dell, 2001 cit. in Ipe, 2003; Suppiah & Sandhu, 2011). Figurando a cultura um fator crucial, através das suas práticas, regras e normas tácitas molda a forma como o conhecimento, enquanto recurso, é criado e depois partilhado entre os vários “átomos individuais” e a organização, podendo facilitar ou inibir os comportamentos de criação e de partilha (de Long & Fahey, 2000).

Neste sentido, procurámos, com a presente investigação, dar um contributo para a compreensão do fenómeno, numa visão mais holística, transpondo assim uma lacuna existente ao nível da investigação, no contexto português, sobre a temática. Percebendo o impacto e a interação que determinados valores e práticas culturais arrogam sobre a forma como o conhecimento é criado e disseminado, esperamos, deste modo, contribuir para discussão sobre a importância da gestão do conhecimento e sobre a capacidade estratégica da organização para promover e desenvolver eficazmente este recurso, traduzindo-se, a jusante, em melhores resultados e num acréscimo do sucesso para a organização num todo.

III. Estudo Empírico

3.1. Apresentação do estudo: Objetivo(s) geral e específicos

O estudo que aqui se apresenta pretende, na sua globalidade, avaliar se os processos de criação e partilha do conhecimento são influenciados pela orientação cultural existente na organização. Mais especificamente, objetiva:

- (1) Caracterizar a cultura organizacional, o processo de criação e o processo de partilha do conhecimento,
- (2) Analisar impactos diferenciais de tipos de cultura organizacional nos processos de gestão do conhecimento,
- (3) Analisar a relação entre os comportamentos de criação e os comportamentos de partilha do conhecimento e,
- (4) Analisar se a relação entre a cultura organizacional e os processos de gestão do conhecimento diferem consoante as características da organização.

Atendendo aos objetivos definidos, a investigação assenta numa metodologia quantitativa com recurso ao inquérito por questionário autoadministrado, através do qual os dados são recolhidos num único momento temporal. O estudo de natureza não-experimental é do tipo descritivo e correlacional, que possibilitará não só a descrição e compreensão da cultura organizacional, dos comportamentos de criação e dos comportamentos de partilha do conhecimento nas organizações em estudo, como também a análise e caracterização do tipo de relação e interação que se instituí entre as diferentes tipologias de cultura organizacional e os dois processos de gestão de conhecimento (Almeida & Freire, 2008). Pode ainda ser classificado como um estudo comparativo, no qual se procurará explorar e comparar a forma como se relacionam as variáveis em dois grupos de instituições de ensino superior em Portugal Continental, desiguais entre si quer geograficamente quer na natureza sectorial da atividade (Almeida & Freire, 2008).

3.1.1. Questões e hipóteses de investigação

Como aludimos, o objeto de análise circunscreve-se ao estudo da cultura organizacional e dos processos de criação e partilha do conhecimento per si e da relação entre as ditas variáveis. Assim, com o propósito de nortear toda a investigação, em termos conceptuais e empíricos, foi traçado um conjunto de questões que constituem o ponto de partida para o estudo e para a enunciação das hipóteses de investigação.

Neste sentido, formulamos as seguintes questões e hipóteses de investigação:

Questão de investigação: Será que os processos de criação e partilha do conhecimento são influenciados pela cultura organizacional?

Hipótese 1: A cultura de apoio está associada,

Hipótese 1_a: com os comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 1_b: com os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Hipótese 2: A cultura de inovação está associada,

Hipótese 2_a: com os comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 2_b: com os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Hipótese 3: A cultura de objetivos está associada,

Hipótese 3_a: com os comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 3_b: com os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Hipótese 4: A cultura de regras está associada,

Hipótese 4_a: com os comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 4_b: com os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Questão de investigação: Será que a relação entre a cultura organizacional e os processos de gestão do conhecimento é diferente consoante a Universidade seja Pública ou Privada e esteja localizada no Interior ou no Litoral do País?

Hipótese 5: Existem diferenças estatisticamente significativas em função da natureza sectorial da instituição universitária,

Hipótese 5_a: relativamente à perceção da cultura organizacional.

Hipótese 5_b: relativamente aos comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 5_c: relativamente aos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Hipótese 6: Existem diferenças estatisticamente significativas em função da localização geográfica da Universidade,

Hipótese 6_a:relativamente à perceção da cultura organizacional.

Hipótese 6_b: relativamente aos comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 6_c: relativamente aos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Questão de investigação: Será que os comportamentos de partilha do conhecimento estão relacionados com os comportamentos de inovação no local de trabalho?

Hipótese 7: Os comportamentos de partilha do conhecimento estão associados com os comportamentos de inovação no trabalho.

Ainda que não seja um dos objetivos primários do estudo, procurou-se explorar a relação entre algumas variáveis sociodemográficas - como a idade, as habilitações académicas, a categoria profissional, o tempo de docência na Universidade - e as variáveis centrais da investigação - cultura organizacional, processo de criação do conhecimento (comportamentos de inovação no trabalho) e o processo de partilha do conhecimento (comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento).

Com efeito, definimos também como hipóteses de investigação:

Hipótese 8: Existem diferenças estatisticamente significativas em função da idade,

Hipótese 8_a: relativamente à perceção da cultura organizacional.

Hipótese 8_b: relativamente aos comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 8_c: relativamente aos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Hipótese 9: Existem diferenças estatisticamente significativas em função das habilitações académicas,

Hipótese 9_a: relativamente à perceção da cultura organizacional.

Hipótese 9_b: relativamente aos comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 9_c: relativamente aos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Hipótese 10: Existem diferenças estatisticamente significativas em função da categoria profissional,

Hipótese 10_a: relativamente à perceção da cultura organizacional.

Hipótese 10_b: relativamente aos comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 10_c: relativamente aos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

Hipótese 11: Existem diferenças estatisticamente significativas em função do tempo de docência na Universidade,

Hipótese 11_a:relativamente à percepção da cultura organizacional.

Hipótese 11_b: relativamente aos comportamentos de inovação no trabalho.

Hipótese 11_c: relativamente aos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento.

3.1.2. Modelo conceptual

É passível de ser observado na figura 3, o modelo hipotético que pretendemos testar neste estudo. Todavia, apesar de os fenómenos sob investigação nos reportarem para níveis de análise distintos, a avaliação das variáveis ocorre igualmente a um nível individual, uma vez que no caso da variável cultura organizacional, a medida utilizada coaduna a percepção que os docentes têm acerca da cultura da Universidade, na qual trabalham.

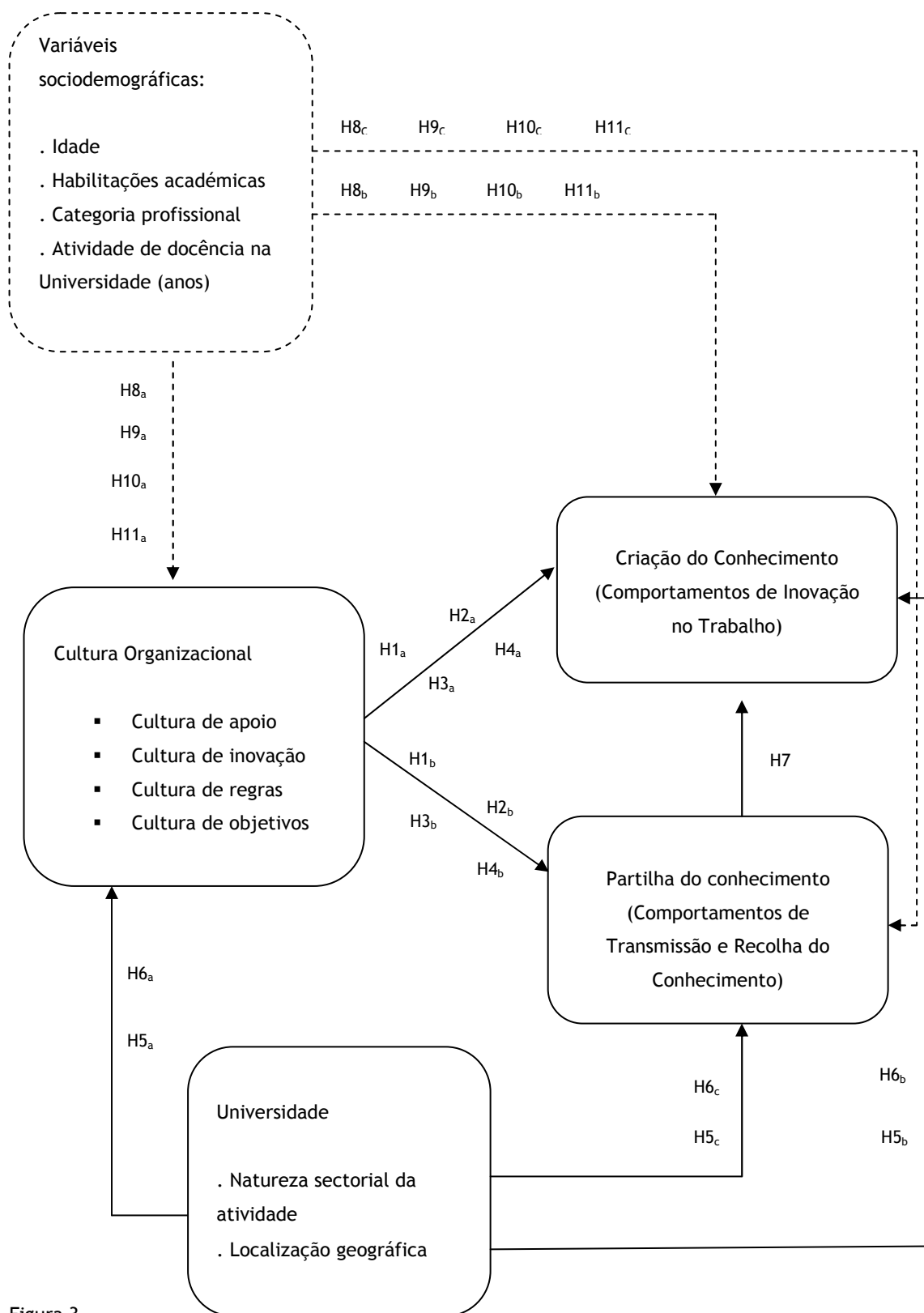


Figura 3
Modelo Conceptual

3.2. Método

3.2.1. Participantes

Os profissionais da área de educação, em particular os Professores do Ensino Superior Universitário constituem a população deste estudo. O motivo da escolha resultou do facto consubstanciado de a Universidade ser um espaço privilegiado para a gestão do conhecimento, dado que é por si só um contexto do conhecimento e, também pelas características inerentes à função de Professor Universitário, onde a articulação entre a criação e partilha deste recurso é fortemente perceptível e incitada. Preconizando, desta forma, uma mais-valia para o estudo da problemática e para a prossecução dos objetivos empíricos da investigação.

Por se tratar de uma população suficientemente extensa, foram consideradas quatro Universidades de Portugal Continental, duas de natureza Pública e as outras de cariz Privado. Em termos geográficos estão localizadas no Interior e no Litoral do País, respetivamente². A dicotomia de Universidades entre Pública *versus* Privada e Interior *versus* Litoral foi um dos critérios ponderados aquando a seleção dos profissionais a inquirir, com a pretensão de que as variáveis em estudo pudessem apresentar algumas similitudes ou dissemelhanças, bem como aspetos interessantes de analisar conforme a natureza sectorial e geográfica da instituição académica.

Com base na técnica de amostragem não-probabilística por conveniência (Maroco, 2010), a amostra é constituída por todos os Professores do Ensino Superior que reúnam os seguintes critérios de inclusão: (1) ser docente numa das Universidades seleccionadas, (2) lecionar num dos seguintes cursos: Ciência Política; Economia; Gestão; Psicologia; Engenharia Informática; Engenharia Civil; Ciências da Comunicação; e Filosofia, (3) e ter o endereço de correio eletrónico disponível na página *Web* da Universidade.

Ainda a este nível importa referir que o critério de inclusão “lecionar numa das seguintes cursos: Ciência Política; Economia; Gestão; Psicologia; Engenharia Informática; Engenharia Civil; Ciências da Comunicação; e Filosofia” foi estendido a outras áreas académicas com o intuito de aumentar a taxa de resposta, que se encontrava reduzida, como será explicado ainda neste capítulo.

² No sistema nacional de educação, um professor do ensino superior pode exercer a sua atividade de docência em mais do que uma instituição académica, como tal, é possível que durante o processo de recolha de dados possamos contactar algum docente que leccione quer numa Universidade Pública quer numa Universidade Privada. Desta forma, poderá existir respostas distintas das categorias consideradas à partida - ensino público no interior e ensino privado no litoral. Ao verificar-se esta situação, os participantes serão incluídos na amostra.

A amostra da presente investigação é composta por 112 participantes (N=112), o que perfaz uma taxa de resposta de 6.45%, considerando o número total de questionários enviados.

3.2.1.1. Caracterização da amostra

A caracterização, em termos sociodemográficos, da amostra é apresentada na Tabela 1. Com idades compreendidas entre os 26 e os 74 anos ($M=47.08$; $SD=9.54$) e maioritariamente casados (68.8% dos inquiridos) no que diz respeito ao estado civil, os 112 participantes integram as instituições académicas consideradas neste estudo - segmentadas em Universidade pública e Universidade privada³.

Tabela 1

Distribuição da amostra em função das variáveis sociodemográficas (N=112)

		F	%
Idade	25 - 30 anos	1	.9
	31 - 35 anos	16	14.3
	36 - 40 anos	14	12.5
	41 - 45 anos	16	14.3
	46 - 50 anos	22	19.6
	51 - 55 anos	27	24.1
	56 - 60 anos	8	7.1
	61 - 65 anos	3	2.7
	66 - 70 anos	4	3.6
	Mais de 70 anos	1	.9
Estado Civil	Solteiro(a)	14	12.5
	Casado(a)	77	68.8
	União de facto	9	8.0
	Divorciado(a)	10	8.9
	Viúvo(a)	2	1,8

³ A caracterização sociodemográfica da amostra, segundo a natureza da Universidade poderá ser consultada no anexo 4.

Tabela 1

Distribuição da amostra em função das variáveis sociodemográficas (N=112) (continuação)

		F	%
Habilitações académicas	Licenciatura	6	5.4
	Mestrado	23	20.5
	Doutoramento	72	64.3
	Agregação	11	9.8
Categoria Profissional	Assistente estagiário	5	4.5
	Assistente	16	14.3
	Auxiliar	58	51.8
	Associado	15	13.4
	Catedrático	9	8.0
	Outra	9	8.0
Atividade de docência na Universidade (anos)	Menos de 1 ano	0	0
	1 - 3 anos	7	6.3
	4 - 6 anos	14	12.5
	7 - 9 anos	10	8.9
	10 - 12 anos	13	11.6
	13 - 15 anos	10	8.9
	16 - 18 anos	18	16.1
	19 - 20 anos	12	10.7
Mais de 20 anos	28	25.0	
Natureza sectorial da Universidade	Pública	59	52.7
	Privada	51	45.5
	Pública, privada	2	1.8
Localização geográfica da Universidade	Litoral	61	54.5
	Interior	51	45.5

Como se pode observar na tabela 1, da totalidade dos inquiridos, 59 professores lecionam numa Universidade de cariz público (52.7%) e 51 professores numa instituição Universitária privada (45.5%) e, ainda 2 dos respondentes (1.8%) desenvolvem a sua atividade de docência quer no ensino público quer no ensino privado. Quanto à sua localização geográfica, 61

participantes mencionam que a Universidade, na qual trabalham, está localizada no Litoral do País. Quanto ao Interior, este é representado por 51 participantes.

Relativamente às habilitações académicas, 64.3% dos docentes possui o grau de doutor (72 participantes) e 9.8% apresenta o título académico de agregado (11 participantes).

No que se refere à atividade de docência, 28 dos inquiridos mencionam que trabalham há mais de 20 anos (25.0%) no estabelecimento de ensino universitário onde presentemente regem pedagógica e cientificamente determinada disciplina. No que concerne ao percurso de carreira de docente do ensino superior, 51.8% dos respondentes encontram-se na categoria de professor auxiliar (58 participantes) e 29.4% numa categoria acima desta (33 participantes).

3.2.2. Variáveis e medidas

Face aos objetivos pré-definidos e atendendo à natureza da informação que se pretende obter, optou-se pelo método de inquérito por questionário autoadministrado como instrumento de recolha de dados. Após a tomada de decisão sobre que questionários seriam usados na recolha de dados, em função das variáveis em análise, foi enviado por *email*, no transato mês de Dezembro, um pedido de autorização⁴ (cf. anexo 1), aos autores dos mesmos, para utilização e aplicação dos questionários na investigação que aqui se apresenta. À qual foi dado um parecer positivo à solicitação.

Num formato *online*, o questionário é disponibilizado através da aplicação *Google Docs* e, enviado aos participantes por correio eletrónico. O questionário foi previamente sujeito a um teste com 10 sujeitos, selecionados por conveniência, com a finalidade de testar a funcionalidade da plataforma. Este foi levado a efeito entre 14 e 25 de Janeiro de 2013.

O instrumento utilizado na recolha dos dados (cf. anexo 2) é composto por quatro partes, relativas à medição de cada uma das variáveis consideradas no estudo⁵: (a) um questionário sociodemográfico, (b) o questionário de avaliação da cultura organizacional (Jorge Jesuíno e José das Neves, 1999), (c) o questionário de avaliação dos comportamentos de inovação no trabalho (Janssen, 2000, adaptado por Pinheiro, 2012) e, (d) a escala de transmissão e recolha do conhecimento (van den Hooff & Hendrix, 2004, adaptada por Costa, 2012).

⁴ O pedido de permissão foi direcionado aos autores do questionário de avaliação da cultura organizacional, no contexto Português. Relativamente às outras duas variáveis, a autorização para usar as respetivas escalas já tinha sido conferida, no ano letivo anterior, à Instituição Académica em associação com os autores que efetuaram a sua validação para a população Portuguesa.

⁵ O instrumento, apresentado aos participantes, é precedido por uma breve introdução onde é mencionado o objetivo da investigação e enaltecida a importância da colaboração. É ainda indicado o tempo previsto para o seu preenchimento e, assegurado e ressaltado o anonimato e a confidencialidade da informação recolhida. Mais especificamente cada questionário de avaliação, que compõe o instrumento de recolha de dados, é acompanhado por uma explicação do que é pretendido, para que o seu adequado preenchimento seja passível.

Variáveis sociodemográficas

Com a aplicação do questionário sociodemográfico pretende-se recolher informação acerca das variáveis demográficas, tais como a idade, o estado civil, as habilitações académicas, a categoria profissional, o tempo de docência na Universidade, a natureza sectorial da instituição académica e a sua localização geográfica. Permitindo, desta forma, a caracterização sumária dos participantes, a nível pessoal e profissional.

Cultura organizacional

Com o objetivo de avaliar a variável cultura organizacional, utilizámos o Questionário FOCUS (First Organizational Climate and Culture Unified Survey). É um instrumento com um corpo teórico sólido, baseado no modelo dos valores contrastantes de Quinn (1988) e no modelo do clima organizacional de De Witte e De Cock, (1986). Foi desenvolvido a partir de um projeto de investigação, firmado por diversos estudos realizados a nível internacional (com 12 países da Europa), com o objetivo de criar um instrumento, de avaliação do clima e da cultura, estandardizado para diferentes países. Neste grupo de investigadores, a representação portuguesa está a cargo dos Professores José Gonçalves das Neves e Jorge Correia Jesuíno (van Muijen et. al, 1999).

O questionário FOCUS é composto por duas partes: uma descritiva, constituída por 40 questões sobre os aspetos da vida das organizações, destinadas a avaliar o clima organizacional; e uma avaliativa, com 35 afirmações relativas aos valores, normas e pressupostos básicos da organização, preconizando, desta forma, a avaliação da perceção dos sujeitos relativamente à cultura organizacional (Neves, 2000). Nesta investigação, foi utilizada somente a parte alusiva à avaliação e análise da cultura organizacional.

Para responder ao questionário, os inquiridos tem que considerar a organização como um todo e não se cingirem apenas ao local onde trabalham diariamente. Como supramencionado, este questionário é constituído por 35 itens, distribuídos pelas quatro tipologias de cultura organizacional, do modelo dos valores contrastantes. Os itens são apresentados, aos inquiridos, sob a forma de pequenas descrições, que podem ser características da organização. Assim, numa escala de resposta tipo *Likert* de 6 pontos (em que 1= De modo nenhum, 2= Raramente; 3= Um pouco; 4= Bastante; 5= Muito; 6= Muitíssimo), o sujeito tem que expressar o grau em que cada descrição é apropriada para descrever a Universidade, na qual é docente.

- *Estrutura dimensional e fiabilidade:*

Na presente investigação, foi mantida a estrutura fatorial já confirmada pelos autores que desenvolveram o questionário (cf. anexo 5), dado que, estamos perante uma validação robusta das dimensões, conduzida e testada em diversos estudos, a nível internacional e

nacional. No que concerne à fiabilidade por dimensão, a cultura de apoio, cultura inovação, cultura de regras e cultura de objetivos, apresentam, respetivamente, um *alpha de Cronbach* de .89, .72, .74 e .86, evidenciando assim bons valores no que se refere à sua consistência interna.

Comportamentos de inovação no trabalho

Relativamente à variável comportamentos de inovação no trabalho, foi utilizado a Escala de Comportamentos de Inovação no Trabalho (Innovative work behaviour), concebida por Janssen (2000) e adaptada para a população Portuguesa por Pinheiro (2012).

Os comportamentos de inovação, ocorridos em contexto laboral, são avaliados através de 9 itens, distribuídos pelas 3 atividades comportamentais que integram o processo de inovação, enunciado por Scott e Bruce (1994) - assim 3 itens permitem caracterizar a “geração da ideia”, 3 a “promoção da ideia” e os outros 3 a “implementação da ideia” (Janssen, 2000; Pinheiro, 2012).

Para cada item, o sujeito tem que expressar a frequência com que desempenha cada um dos comportamentos descritos, recorrendo, para tal, a uma escala do tipo *Likert*, com sete opções de resposta - em que 1= Nunca, 2= Esporadicamente (algumas vezes por ano), 3= Às vezes (uma vez por mês), 4= Regularmente (algumas vezes por mês), 5= Frequentemente (uma vez por semana), 6= Muito frequentemente (algumas vezes por semana) e 7= Sempre (diariamente).

Estrutura dimensional e Fiabilidade:

O questionário de avaliação dos comportamentos de inovação no trabalho foi submetido a um processo de análise fatorial exploratória, com recurso ao método das componentes principais, seguida de uma rotação *varimax*, por existirem diferenças entre o contexto de validação e o contexto do presente estudo, em termos de população-alvo.

Neste sentido, foi realizado primeiramente uma análise da adequabilidade dos dados para a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE), recorrendo para tal ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin⁶ (KMO). Tendo-se observado um resultado de .92, procedeu-se à realização do procedimento estatístico, dado que o valor indica que a exequibilidade da AFE é muito boa (Pestana & Gageiro, 2008). A análise da estrutura dimensional aponta para a confluência dos nove itens, que compõem o questionário, num único fator (cf. tabela 2), apresentando todos os itens uma saturação acima dos .80.

⁶ O valor de Kaiser-Meyer-Olkin varia entre 0 e 1. A prossecução da análise fatorial é: muito boa, quando o valor de KMO se situa entre 1 e 0.9; boa, entre 0.8 e 0.9; média, entre 0.7 e 0.8; razoável, entre 0.6 e 0.7; má, entre 0.5 e 0.6; e inaceitável quando o valor é inferior a 0.5 (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 2

Análise fatorial exploratória do Questionário de Avaliação dos Comportamentos de Inovação no Trabalho

	Fator 1
	Comportamentos de Inovação
Item1	.843
Item2	.823
Item3	.885
Item4	.891
Item5	.841
Item6	.835
Item7	.895
Item8	.921
Item9	.872
Alpha de Cronbach	.96

A estrutura fatorial obtida sugere a unidimensionalidade do questionário, no qual, o único fator emergente é explicativo de 75.33% da variância total. A consistência interna⁷, ponderada através do coeficiente de *alpha de Cronbach*, apresenta um valor muito bom, de .96. Os resultados referidos vão de encontro à estrutura fatorial obtida por Pinheiro (2012).

Transmissão e recolha do conhecimento

Para obtermos informação sobre o processo de partilha do conhecimento, nas suas vertentes de transmissão e recolha, foi utilizada a Escala de Transmissão e Recolha do Conhecimento de van den Hooff e Hendrix (2004), adaptada para o contexto Português por Costa, 2012.

A escala é constituída por 8 itens, distribuídos de forma equitativa por cada uma das dimensões que integram o processo de partilha - assim 4 itens descrevem os comportamentos de transmissão do conhecimento e os outros possibilitam a caracterização dos comportamentos de recolha do conhecimento. Para cada item, o sujeito terá que selecionar a resposta que considera ser a mais adequada, de acordo com a sua situação, utilizando para

⁷ A consistência interna varia entre 0 e 1. Considera-se que a consistência interna é muito boa, quando o valor de alpha de Cronbach é superior a 0.9; boa para valores entre 0.8 e 0.9; razoável para valores entre 0.7 e 0.8; fraca para valores entre 0.6 e 0.7; e inadmissível para valores de alpha inferiores a 0.6 (Pestana & Gageiro, 2008).

tal uma escala do tipo *Likert* com 5 pontos (em que 1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Não discordo nem concordo; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente).

Estrutura dimensional e Fiabilidade:

Relativamente à estrutura fatorial do questionário de transmissão e recolha do conhecimento (cf. anexo 6), manteve-se as dimensões emergentes do estudo de adaptação da escala para o contexto Português, elaborada por Costa (2012), a qual, já tinha sido aplicada a docentes do ensino superior universitário. O fator transmissão do conhecimento apresenta um *alpha de Cronbach* de .89 e o fator recolha do conhecimento um valor de .80, ambos ostentam uma boa consistência interna.

3.2.3. Procedimentos de amostragem e de recolha de dados

O processo de constituição da amostra desenvolveu-se ao longo de várias etapas. Ao versar-se como população deste estudo os docentes do ensino superior universitário, começou-se por realizar uma pesquisa, na página *Web* da Direção Geral do Ensino Superior (DGES, 2008) do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, com o intuito de listar as Universidades que existem em Portugal Continental, fracionadas nas categorias Ensino Superior Público no Interior e Ensino Superior Privado no Litoral (cf. anexo 3). A escolha das Universidades que integrariam o estudo, resultou de um processo de seleção aleatório simples (Maroco, 2010), através do qual seleccionámos duas instituições universitárias, uma em cada categoria.

Com o objetivo de uniformizar o mais possível o processo de amostragem e de recolha de dados, realizámos uma prospeção da estrutura orgânica de cada Universidade, por forma a identificar que áreas académicas seriam semelhantes em ambas as instituições. Verificámos que existiam oito cursos similares nos dois estabelecimentos de ensino - Ciência Política; Economia; Gestão; Psicologia; Engenharia Informática; Engenharia Civil; Ciências da Comunicação; e Filosofia.

A etapa seguinte consistiu na listagem exaustiva dos docentes, que regem disciplinas nos cursos previamente identificados e, cujo *email* encontra-se disponível na página *Web* da Universidade. Esta recolha de endereços de correio eletrónico proporcionou a criação de uma base de dados, onde a informação sobre os contactos dos professores está organizada por Universidade e por curso, o que facilitará, de certa forma, o controlo do envio dos questionários (e.g., para que não se envie o questionário mais do que uma vez a um professor).

O processo de amostragem e de recolha de dados não foi uma tarefa fácil, como se poderia conjecturar à partida. Ao longo do tempo em que este ocorreu, foi existindo a necessidade de ajustar os critérios de seleção da amostra, na tentativa de aumentar a taxa de resposta.

Decorrido sensivelmente um mês do envio dos primeiros questionários, procedemos ao seu reenvio, tendo o cuidado de colocar uma nota a solicitar que caso já tenha procedido ao preenchimento para não o fazer novamente. Decidimos também alargar a lista de docentes a mais quatro áreas académicas, dissemelhantes às duas Universidades.

Como o número de questionários recebidos permanecia diminuto, delineou-se um terceiro procedimento, no qual optámos por prorrogar o pedido de colaboração a todos os docentes, de cada Universidade.

Ainda que não correspondesse à pretensão inicial dos autores, tornou-se necessário ponderar a inclusão, na investigação, de mais dois estabelecimentos de Ensino Superior Universitário, visto que o número de respondentes ainda não era expressivo, apesar dos procedimentos já levados a efeito. Ulteriormente a esta decisão, procurámos que o processo de recolha de dados ocorresse de forma similar ao que até então tinha sido efetuado. Posto isto, foram contactados os docentes que leccionam numa das áreas académicas consideradas no primeiro procedimento.

Em virtude de ser abrangido um maior número possível de docentes, foram tidos em conta mais quatro cursos, análogos aos existentes nas outras duas instituições académicas.

Por fim, após dois meses e meio de recolha de dados, procedemos à contagem dos questionários recebidos, o que indicou um desfasamento entre as duas categorias de Universidades, arrojando a Universidade Privada um maior número de respondentes. Neste sentido, optámos por reforçar o envio dos questionários aos docentes do ensino superior público, remetendo a sua aplicação à totalidade dos professores.

Importa ressaltar, que a listagem dos docentes, considerada e elaborada nos diferentes procedimentos, não corresponde ao número real de professores que trabalham nas quatro Universidades, tendo sido contactados somente aqueles que dispunham o seu endereço de correio eletrónico no *site* da instituição académica, aquando a recolha de informação, aduzida entre 22 de Dezembro de 2012 e 25 de Abril do corrente ano civil.

O processo de constituição da amostra ocorreu de 04 de Fevereiro a 01 de Maio de 2013. O número de docentes que respondeu, ao longo destes meses, ao pedido de colaboração, para o preenchimento do questionário, não foi muito grande como era almejado. Uma possível consideração a tecer a este respeito, poderá estar relacionada com o facto de o período em que decorreu a recolha de dados ter coincido com uma fase de trabalho acrescido para os docentes, marcado pelo término de um semestre e início de outro. No total, foram enviados 1737 questionários, dos quais 1126 a docentes do Ensino Superior Público e 611 a docentes do Ensino Superior Privado. Auferindo, no final da recolha de dados, a receção de 113 questionários. Depois de uma análise global e preliminar dos dados recolhidos, constatou-se a necessidade de excluir, da amostra, um participante, devido à existência de respostas contraditas ao longo do questionário sociodemográfico. A informação sobre o envio e a

reção dos questionários e as referentes taxas de resposta, em função dos procedimentos, é apresentada na tabela 3.

Tabela 3
Taxa de resposta, discriminada por procedimentos

	Questionários enviados	Questionários recebidos	Taxa de resposta
1º Procedimento	292	19	6.50 %
2º Procedimento	472	31	6.56 %
3º Procedimento	169	7	4.14 %
4º Procedimento	222	28	12.61 %
5º Procedimento	199	13	6.53 %
6º Procedimento	383	15	3.91 %
Total	1737	113	6.50 %

Finalizado o processo de recolha de dados, o ficheiro gerado de forma automática pela aplicação *Google Docs* foi transposto para uma base de dados, do *software IBM SPSS Statistics 21.0*, na qual foram criadas e recodificadas as respetivas variáveis e, os dados sujeitos a análise estatística descritiva e inferencial.

IV. Análise Estatística e Resultados

A partir da análise exploratória dos dados (cf. anexo 7), pudemos constatar que o pressuposto relativo à normalidade não se encontra garantido na amostra em estudo, embora os valores das variáveis tendam a seguir uma distribuição aproximadamente normal. Neste sentido, decidimos utilizar testes não-paramétricos, nomeadamente o Coeficiente de Correlação de Spearman, bem como o Teste de Mann-Whitney e o Teste de Kruskal-Wallis.

4.1. Teste de hipóteses

Para testar empiricamente as onze hipóteses de investigação, recorreremos a testes estatísticos de associação e de diferenças, a fim de analisar se as variáveis em estudo têm alguma relação entre si e se existem diferenças inter-sujeitos, respetivamente (Martins, 2011). Em seguida, proceder-se-á à apresentação dos resultados do estudo, procedentes das várias análises estatísticas efetuadas, tendo em conta a problemática em estudo. Estes encontram-se organizados em quatro secções, de acordo com as questões de investigação formuladas previamente.

4.1.1. Relação entre a cultura organizacional e os processos de criação e partilha do conhecimento

Com o objetivo de avaliar se a cultura organizacional está associada, por um lado, com os comportamentos de inovação, e por outro, com os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento, bem como para explorar a direção e a magnitude dessa associação, utilizámos o Coeficiente de Correlação de Spearman.

Os resultados obtidos revelam que as quatro tipologias de cultura organizacional estão correlacionadas, de forma positiva, quer com os comportamentos de inovação, quer com os comportamentos de partilha do conhecimento, apesar de apresentarem intensidades distintas, como se pode observar na tabela 4, confirmando, desta forma, as *Hipótese 1*, *Hipótese 2*, *Hipótese 3* e *Hipótese 4*.

Tabela 4

Valores do Coeficiente de Correlação de Spearman entre as tipologias de cultura organizacional e os comportamentos de inovação e os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento (N=112)

	Comportamentos de inovação		Comportamentos de transmissão		Comportamentos de recolha	
	r_s	p	r_s	p	r_s	p
Cultura de apoio	.471	.001*	.327	.001*	.380	.001*
Cultura de inovação	.610	.001*	.250	.008*	.318	.001*
Cultura de regras	.363	.001*	.244	.010*	.286	.002*
Cultura de objetivos	.428	.001*	.219	.020*	.313	.001*

*significativo para $p < .05$

De facto, verifica-se que existe uma associação, estatisticamente significativa, entre todas as variáveis, na amostra estudada, todavia os dados sugerem que a cultura de inovação é a orientação cultural que está mais associada com os comportamentos de inovação ($r_s = .61$, $p = .001$). Por seu lado, a cultura de apoio assume uma maior relação com os comportamentos de partilha, nas suas vertentes de transmissão ($r_s = .33$, $p = .001$) e recolha do conhecimento ($r_s = .38$, $p = .001$). Ambas mostraram-se significativamente superiores quando comparadas com as outras tipologias de cultura organizacional.

4.1.2. A cultura organizacional, os comportamentos de inovação e os comportamentos de partilha do conhecimento, em função das características da Universidade (natureza sectorial da atividade e localização geográfica)

Para o teste de hipótese de que a perceção da cultura existente na instituição universitária, o desempenho de comportamentos inovadores e o fenómeno da partilha do conhecimento diferem consoante as características da Universidade - seja esta Pública *versus* Privada e esteja localizada no Litoral *versus* Interior - realizámos o Teste de Mann-Whitney.

Relativamente à perceção da cultura organizacional, a análise estatística efetuada (cf. tabela 5) evidencia que existem diferenças, estatisticamente significativas, entre a Universidade Pública e a Universidade Privada ao nível das diferentes orientações culturais, à exceção da cultura de regras ($U = 1243.50$, $p = .116$). Atendendo à *Hipótese 5_a*, esta é parcialmente corroborada. Tendo em conta a média das ordenações dos valores dos

participantes de cada grupo, os docentes que desempenham a sua atividade profissional nas Universidades Privadas, que integram o estudo, relatam uma maior perceção da orientação cultural de inovação (44.87, na Universidade Pública, e 67.79, na Universidade Privada) seguida da cultura de apoio (46.68, na Universidade Pública, e 65.71, na Universidade Privada).

Tabela 5

Diferenças ao nível das tipologias de cultura organizacional em função da natureza da Universidade

	Universidade Pública (n=59) Ordem Média	Universidade Privada (n=51) Ordem Média	U	p
Cultura de apoio	46.68	65.71	984.00	.002*
Cultura de inovação	44.87	67.79	877.50	.001*
Cultura de regras	51.08	60.62	1243.50	.116
Cultura de objetivos	48.64	63.43	1100.00	.015*

*significativo para $p < .05$

Quanto aos comportamentos de inovação no local de trabalho (cf. tabela 6), os dados obtidos permitem concluir que não há diferenças, estatisticamente significativas, entre os docentes que lecionam numa Universidade Pública e os docentes que lecionam numa Universidade Privada, $U = 1309.500$, $p = .242$, não corroborando, desta forma, a *Hipótese 5_b*. Efetivamente, ambas as Universidades apresentam médias de ordenação dos comportamentos de inovação muito próximas (52.19, na Universidade Pública, e 59.32, na Universidade Privada), o que indica que a manifestação de comportamentos de inovação, pelos professores, não parece ser influenciada pela natureza da Universidade, na qual exercem a atividade de docência.

Tabela 6

Diferenças ao nível dos comportamentos de inovação em função da natureza da Universidade

	Universidade Pública (n=59) Ordem Média	Universidade Privada (n=51) Ordem Média	U	p
Comportamentos de Inovação	52.19	59.32	1309.50	.242

No que concerne à partilha do conhecimento com os colegas de trabalho, verifica-se que não existem diferenças, estatisticamente significativas, entre a Universidade Pública e a Universidade Privada no que respeita à transmissão ($U = 1323.00$, $p = .271$) e recolha do conhecimento ($U = 1272.50$, $p = .159$), o que leva à não confirmação da *Hipótese 5_c*. A partilha do conhecimento entre os docentes ocorre de forma similar em ambas as Universidades, como podemos constatar na tabela 7, através das médias de ordenações dos participantes.

Tabela 7

Diferenças ao nível da transmissão e recolha do conhecimento em função da natureza da Universidade

	Universidade Pública (n=59) Ordem Média	Universidade Privada (n=51) Ordem Média	U	p
Transmissão do conhecimento	52.42	59.06	1323.00	.271
Recolha do conhecimento	51.57	60.05	1272.50	.159

Quanto à localização geográfica da Universidade, constatou-se que existem diferenças, com significância estatística, ao nível da perceção de todas as orientações culturais (cf. tabela 8), confirmando, deste modo, a *Hipótese 6_a*. Neste sentido, ao observarmos as ordenações médias dos valores dos participantes, podemos afirmar que todas as tipologias de

cultura organizacional são percecionadas com maior ênfase nas Universidades, consideradas no estudo, cuja localização é no Litoral do País.

Tabela 8

Diferenças ao nível das tipologias de cultura organizacional em função da localização geográfica da Universidade

	A Universidade está localizada no		U	p
	Litoral (n=61) Ordem Média	Interior (n=51) Ordem Média		
Cultura de apoio	67.85	42.92	863.00	.001*
Cultura de inovação	71.27	38.83	654.50	.001*
Cultura de regras	65.24	46.05	1022.50	.002*
Cultura de objetivos	67.36	43.51	893.00	.001*

*significativo para $p < .05$

De igual forma, verifica-se que existem diferenças, com significância estatística, entre a Universidade do Litoral e a Universidade do Interior, ao nível dos comportamentos de inovação, $U = 1144.00$, $p = .016$, permitindo-nos confirmar a *Hipótese 6_b* (cf. Tabela 9). Os docentes da Universidade do Litoral relatam ter mais comportamentos inovadores do que os docentes da Universidade do Interior (63.25, na Universidade do Litoral, e 48.43, na Universidade do Interior).

Tabela 9

Diferenças ao nível dos comportamentos de inovação em função da localização geográfica da Universidade

	A Universidade está localizada no			
	Litoral	Interior	U	p
	(n=61)	(n=51)		
Ordem Média	Ordem Média			
Comportamentos de Inovação	63.25	48.43	1144.00	.016*

*significativo para $p < .05$

Os resultados revelam ainda que não há diferenças, estatisticamente significativas, ao nível dos comportamentos de partilha do conhecimento, nas suas vertentes de transmissão ($U = 1314.00$, $p = .153$) e recolha ($U = 1229.50$, $P = .054$), em função da localização da Universidade, não corroborando assim a *Hipótese 6_c* (cf. Tabela 10).

Tabela 10

Diferenças ao nível da transmissão e recolha do conhecimento em função da localização geográfica da Universidade

	A Universidade está localizada no			
	Litoral	Interior	U	p
	(n=61)	(n=51)		
Ordem Média	Ordem Média			
Transmissão do conhecimento	60.46	51.76	1314.00	.153
Recolha do conhecimento	61.84	50.11	1229.50	.054

4.1.3. A relação entre os comportamentos de partilha do conhecimento e os comportamentos de inovação

Para testar se os comportamentos de partilha estão associados com os comportamentos inovadores, no contexto laboral, utilizámos o Coeficiente de Correlação de Spearman.

Os dados obtidos, apontam para a existência de uma relação positiva, com significância estatística, entre os comportamentos de transmissão ($r_s = .354$, $p = .001$) e recolha do conhecimento ($r_s = .390$, $p = 0.001$) e os comportamentos de inovação no trabalho (cf. tabela 11), sugerindo assim, que ao existirem mais comportamentos de partilha entre os sujeitos preconiza, tendencialmente, uma maior ocorrência de comportamentos inovadores, no local de trabalho. Os valores obtidos da correlação vão de encontro ao hipotetizado na *Hipótese 7*.

Tabela 11

Valores do Coeficiente de Correlação de Spearman entre os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento e os comportamentos de inovação (N=112)

	Comportamentos de inovação	
	r_s	p
Transmissão do conhecimento	.354	.001*
Recolha do conhecimento	.390	.001*

*significativo para $p < .05$

3.1.4. A cultura organizacional, os comportamentos de inovação e os comportamentos de partilha do conhecimento, em função das variáveis sociodemográficas (idade; habilitações académicas; categoria profissional; tempo de docência)

Recorremos ao teste estatístico de Kruskal-Wallis, com o intuito de averiguar se as características sociodemográficas exerciam alguma influência na perceção da cultura organizacional, e nos comportamentos de inovação e partilha do conhecimento, preconizando assim diferenças entre os vários grupos independentes de sujeitos.

Os valores obtidos sugerem que não existem diferenças ao nível da perceção das diferentes orientações culturais, dos comportamentos de inovação e dos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento, em função das variáveis demográficas, como a idade, as habilitações académicas e a categoria profissional, levando assim a não confirmação das *Hipótese 8*, *Hipótese 9* e *Hipótese 10* (cf. tabela 12).

Tabela 12

Apresentação dos resultados obtidos através do Teste Kruskal-Wallis, para averiguar as diferenças ao nível das tipologias de cultura organizacional, dos comportamentos de inovação e dos comportamentos de transmissão e recolha em função das variáveis sociodemográficas (N=112)

	Idade	Habilitações académicas	Categoria profissional	Tempo de docência
Cultura de apoio	χ^2 (9) = 8.837, p = .452	χ^2 (3) = 3.309, p = .346	χ^2 (5) = 3.125, p = .681	χ^2 (7) = 4.572, p = .712
Cultura de inovação	χ^2 (9) = 10.580, p = 0.306	χ^2 (3) = 6.441, p = .092	χ^2 (5) = 3.490, p = .625	χ^2 (7) = 4.264, p = .749
Cultura de regras	χ^2 (9) = 9.210, p = .418	χ^2 (3) = .395, p = .941	χ^2 (5) = 4.346, p = .501	χ^2 (7) = 4.052, p = .774
Cultura de objetivos	χ^2 (9) = 3.930, p = .916	χ^2 (3) = 1.432, p = .698	χ^2 (5) = 3.652, p = .601	χ^2 (7) = 2.084, p = .955
Comportamentos de inovação	χ^2 (9) = 9.556, p = .388	χ^2 (3) = 4.265, p = .234	χ^2 (5) = 1.680, p = .891	χ^2 (7) = 9.720, p = .205
Transmissão do conhecimento	χ^2 (9) = 11.940, p = .217	χ^2 (3) = 1.595, p = .661	χ^2 (5) = 4.317, p = .505	χ^2 (7) = 5.493, p = .600
Recolha do conhecimento	χ^2 (9) = 5.374, p = .801	χ^2 (3) = 1.497, p = .683	χ^2 (5) = 2.964, p = .706	χ^2 (7) = 17.656, p = .014*

*significativo para p < .05

Relativamente à variável tempo de docência, verificámos que também não existem diferenças entre os vários intervalos temporais definidos, ao nível da perceção da cultura organizacional, dos comportamentos de inovação e dos comportamentos de transmissão. Porém, no que concerne aos comportamentos de recolha do conhecimento verificou-se que existiam diferenças entre os 8 grupos independentes. Posto isto, recorreremos ao Teste de Mann-Whitney para comparar os vários grupos entre si (dois a dois). Os resultados desta

análise estatística, com Correção de Bonferroni⁸, evidenciaram que as diferenças existentes não são estatisticamente significativas, o que conduz igualmente à não confirmação da *hipótese 11*.

⁸ Com a finalidade de perceber se as diferenças entre os grupos em comparação são estatisticamente significativas, utilizámos o Teste de Mann-Whitney com correção de Bonferroni (Martins, 2011), desta forma, procedemos ao ajustamento do nível de significância de estatística, para $\alpha = .001$

V. Discussão dos Resultados

O objetivo geral, desta investigação, visava compreender e analisar em que medida a cultura organizacional pode influenciar os processos de criação e partilha do conhecimento, no contexto de organizações de ensino superior universitário em Portugal Continental. Tendo por base o modelo dos valores contrastantes de Quinn (1983, 1988), foram delineadas as hipóteses de investigação 1, 2, 3 e 4, que previam que existia uma associação entre cada tipologia de cultura e os comportamentos de inovação e os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento. Efetivamente, verificou-se na presente amostra que existe uma associação positiva entre estes constructos, como tinha sido enunciado nas referidas hipóteses de investigação. A cultura parece surgir como uma variável com um papel preponderante na promoção dos comportamentos inovadores e de partilha do conhecimento, o que vem reforçar o corpo teórico existente sobre esta temática (e.g., Naranjo-Valencia et. al, 2011; Chang & Chuang, 2011; de Long & Fahey, 2000; Ipe, 2003).

Os resultados obtidos evidenciam uma perceção significativa das quatro orientações culturais - cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos -, refletindo, deste modo, a ideia de que uma organização não é uma entidade cultural assente em valores, crenças, práticas e pressupostos característicos de apenas uma das tipologias, tal como é reiterado por Lopes (2010). Neste sentido, importa sublinhar que uma orientação cultural em específico não é melhor do que a outra, o importante é alcançar um equilíbrio entre elas (Neves, 2000), por forma a fomentar e impulsionar a manifestação dos comportamentos de criação e partilha do conhecimento entre os atores que compõem a organização, a fim de aumentar a eficiência, a produtividade e o desempenho de todos.

Em particular, dentro das várias tipologias de cultura organizacional, a cultura de inovação foi aquela que surgiu como estando mais associada com os comportamentos de inovação. Esta tendência é consistente com os resultados apontados por Naranjo-Valencia et. al (2011) e ainda por Yu, Yu e Yu (2013), os quais sugerem que as características implícitas a uma orientação cultural assente na inovação, nomeadamente a valorização do crescimento, da criatividade, da procura de novas informações, da aspiração do sucesso e da mudança, entre outras (Neves, 2000) têm um efeito positivo na manifestação dos comportamentos de inovação, no local de trabalho. Relativamente aos comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento estes surgem, na amostra em estudo, mais associados com a cultura de apoio, indo assim também ao encontro do que nos diz a literatura. De acordo, com Suppiah e Sandhu (2011), uma organização ao perfilhar uma cultura de apoio, através das suas práticas, a título de exemplo, o incentivo do trabalho em equipa, a estimulação da colaboração e participação de todos num clima aberto (Neves, 2000) irá contribuir e promover, de forma positiva, a troca de conhecimentos e experiências entre os vários profissionais.

No que respeita ao teste das hipóteses 5 e 6, as análises evidenciaram que existem diferenças significativas entre as Universidades consideradas na amostra, em função das suas características - Pública *versus* Privada e Litoral *versus* Interior - quanto à perceção da cultura organizacional. Estas diferenças, por sua vez, já não se verificaram de igual modo nas outras duas variáveis. No que concerne aos comportamentos de inovação, encontramos algumas diferenças em função da localização geográfica da Universidade, já os comportamentos de partilha do conhecimento não parecem ser influenciados pelas características da instituição académica onde os professores exercem funções. Ao olharmos para estes resultados, podemos inferir que eles espelham e transparecem as várias dinâmicas que caracterizam o sistema nacional universitário. Isto é, embora tenhamos em Portugal Continental uma rede de ensino de excelência, cada Universidade dispõem de um conjunto de atividades, de procedimentos, de ideias e filosofias, de parcerias distintas que em consonância com outros fatores e indicadores, como os económicos, políticos e sociais, podem influenciar a forma como o conhecimento é criado e depois disseminado pelos docentes, bem como a sua entidade cultural.

Por fim, os resultados obtidos relativamente à relação entre os comportamentos de partilha e os comportamentos inovadores permitem corroborar a hipótese 7. O teste de associação efetuado confirma a existência de uma associação positiva entre estas variáveis. Segundo Darroch e McNaughton (2002), a criação de novos conhecimentos é incrementada aquando a disseminação e partilha do conhecimento. A criação de oportunidades que fomentem a partilha irá promover e incitar a manifestação de comportamentos inovadores (Mehrabani & Shajari, 2012).

As demais hipóteses que foram formuladas, que nos reportam para a análise da existência de diferenças estatisticamente significativas, em função das variáveis sociodemográficas relativamente às variáveis em estudo, não foram corroboradas. Os dados obtidos não permitiram apoiar as hipóteses definidas, podendo a dimensão da amostra ter contribuído para tal.

VI. Conclusões

Procurámos, com este estudo, compreender a relação entre a cultura organizacional e os processos de gestão do conhecimento, especificamente, a criação e partilha do conhecimento, com a finalidade de suplantar algumas lacunas existentes ao nível da investigação em Portugal nesta temática. Neste espaço relativo às principais conclusões, podemos realçar como um dos contributos o facto de esta investigação ampliar a compreensão e reforçar o papel que a cultura organizacional arroga na espiral do conhecimento, quer ao nível da sua promoção, quer, pelo contrário, ao nível da constituição de uma barreira à sua criação, disseminação e utilização. Face à análise dos resultados podemos concluir que o significado e a perceção que os indivíduos têm acerca da cultura organizacional, da organização onde trabalham, estão associados, de forma positiva, com comportamentos inovadores e de transmissão e recolha do conhecimento, por parte destes, no contexto laboral.

Dada a importância crescente do capital intelectual e das pessoas, na atual sociedade, enquanto elementos chave das organizações, parece tornar-se imprescindível articular as suas estratégias, práticas e políticas em consonância com estes. Assim, ao sabermos em particular quais são os valores, crenças e pressupostos básicos, que surgem mais associados com os comportamentos de criação e de partilha do conhecimento, estes poderão, eventualmente, ser reforçados e difundidos pela orientação cultural assumida na e pela organização. Nesta investigação os vários tipos de cultura organizacional parecem assumir um impacto diferencial nos processos de gestão do conhecimento. Neste sentido, os comportamentos de transmissão e recolha do conhecimento, entre os docentes, surgem mais associados com uma orientação cultural de apoio. Por sua vez, a organização ao perfilhar uma cultura de inovação, tende a promover o desempenho de comportamentos de inovação, por parte dos seus colaboradores.

Por comparação dos tipos de cultura organizacional, dos comportamentos de inovação e dos comportamentos de partilha, conclui-se que as Universidades de Portugal Continental estudadas não apresentam diferenças significativas, contrariamente ao que se poderia conjecturar à partida e como muitas vezes é reiterado no senso comum. Ainda assim, ao nível das orientações culturais, verificou-se que na Universidade de natureza Pública afigura ainda um acentuado formalismo e burocratismo, já a Universidade de cariz Privado parece adotar modelos e práticas organizativas mais flexíveis e voltadas para exterior e para a criatividade e inovação.

É possível ainda concluir deste estudo que os processos de partilha e de criação do conhecimento estão relacionados entre si, ou seja, ao serem criadas condições e oportunidades favoráveis para que os docentes possam trocar conhecimentos e experiências, pode também promover-se e fomentar-se a criação de novos conhecimentos, estimulando desta forma, iterativamente, a manifestação de comportamentos inovadores.

Tendo a generalidade dos objetivos para a presente investigação sido alcançados é possível, ainda assim, nesta fase conclusiva sinalizar algumas limitações que importa mencionar, para que em investigações futuras, as mesmas possam ser consideradas e superadas. As principais limitações prendem-se com questões metodológicas, associadas com a amostra. O facto de esta ser reduzida, não possibilitou a realização de análises estatísticas multivariadas e de ter um olhar global e integrado sobre os fenómenos, bem como, ao ser obtida por um processo de amostragem por conveniência não permitir a generalização dos resultados.

Procurando projetar o estudo presente no futuro, para além da pertinência do aumento do número de participantes, integrando dados de mais Universidades, quer Privadas, quer Públicas, possibilitando, desta forma, um melhor entendimento das diferenças e das similitudes entre ambas, no que respeita ao fenómeno em estudo, numa amostra representativa das Instituições de Ensino Superior Universitário em Portugal, findamos com a apresentação de algumas ideias que gostaríamos de ver desenvolvidas em futuras investigações. Nomeadamente, a introdução no modelo de análise, de outras variáveis organizacionais e individuais que ajudariam a explicar a relação entre os constructos (e.g., o clima organizacional, a motivação dos indivíduos, as oportunidades do contexto) e perceber os resultados e implicações práticas que advêm destas relações ao nível da performance (individual e organizacional).

Referências Bibliográficas

- Almeida, L., & Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (5ª ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6), 1016-1034.
- Chang, T., & Chuang, S. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems With Applications*, 38, 6170-6178.
- Costa, V. (2012). *Partilha do conhecimento em professores universitários: A importância do comprometimento organizacional* (Tese de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Inovação: Mudar, descobrir, adaptar. In M. Cunha, A. Rego, R. Cunha & C. Cabral-Cardoso (Eds.), *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.) (pp. 735-773). Lisboa: Editora RH.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 210-222.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of knowledge Management*, 7 (5), 41-54.
- de Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14 (4), 113-127.
- Direção Geral do Ensino Superior (2008). *O ensino superior Português*. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Retirado de <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Rede/>.
- Fontes, R. (2010). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos* (Tese de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa). Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.5/3391>.

- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jong, J., & Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36.
- Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: De dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, 3-26.
- Madrid, H., Patterson, M., Birdi, K., Leiva, P., & Kausel, E. (2013). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*. Publicação online. doi: 10.1002/job.1867.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao INM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquibrios Edições.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística: Com utilização do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mehrabani, S., & Shajari, M. (2012). Knowledge management and innovation capacity. *Journal of Management Research*, 4 (2), 164-177.
- Michailova, S., & Minbaeva, D. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21, 59-70.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational. *Management Decision*, 49 (1), 55-72.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (5ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pinheiro, V. (2012). *Fatores psicossociais no trabalho e comportamentos inovadores de trabalho* (Tese de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2), 285-300.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Shih, H., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22 (2), 111-130.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 462-477.
- Van Muijen, J., Koopman, P., Witte, K., Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V., & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.
- Vries, R., van den Hooff, B., & Ridder, J. (2006). Explaining knowledge sharing the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33 (2), 115-135.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), 441-455. Doi: 10.1007/s10551-012-1455-7.
- Yu, C., Yu, T., & Yu, C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality*, 41 (1), 143-156.

ANEXOS

Anexo 1

Pedido de autorização para utilização do Questionário FOCUS

Enviada: segunda-feira, 19 de Novembro de 2012

Assunto: pedido de autorização_Questionário FOCUS

Professor Doutor José Neves,

Enquanto aluna do Mestrado em Psicologia - área de Psicologia do Trabalho e das Organizações - na Universidade da Beira Interior venho, por este meio, solicitar autorização para o acesso e utilização do questionário FOCUS (First Organizational Climate and Culture Unified Survey), no âmbito de uma investigação académica que se centra no estudo da influência da cultura organizacional em subprocessos de gestão do conhecimento.

Agradecendo, desde já, a atenção dispensada a este assunto e a resposta a este pedido de autorização despeço-me com os melhores cumprimentos.

Ana Sofia Figueiredo

Anexo 2



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

*Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional, de
Comportamentos de Inovação e Transmissão e Recolha de Conhecimento*

No âmbito do **Mestrado em Psicologia na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações** do Departamento de Psicologia e Educação da Universidade da Beira Interior pretende-se levar a cabo uma investigação com o objetivo de avaliar a influência da cultura organizacional sobre os comportamentos de inovação e sobre a transmissão e recolha de conhecimento.

Para que a consecução do objetivo mencionado seja possível **a sua colaboração é de extrema importância**, neste sentido, solicita-se o preenchimento do **presente questionário**, o qual é **anónimo e a informação recolhida confidencial**. O tempo de resposta previsto é de cerca de **5 minutos**.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende a sua opinião pessoal e sincera.

Para informação adicional sobre a presente investigação contacte:

figueiredo.sofia.ana@gmail.com

Link do questionário:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEE3YVA5dENQU0ZsMmpXQ0VWejhjYWc6MQ>

Desde já agradece-se a sua colaboração

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Idade: _____

Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) União de facto Divorciado(a)
Viúvo(a)

Habilitações Académicas:

Licenciatura Mestrado Doutoramento Agregação

Categoria Profissional:

Assistente Estagiário Assistente Auxiliar Associado
Catedrático Outro

Há quantos anos trabalha nesta Universidade:

Menos de 1 ano 1 - 3 anos 4 - 6 anos 7 - 9 anos
10 - 12 anos 13 - 15 anos 16 - 18 anos 19 - 20 anos
Mais de 20 anos

A instituição Universitária, na qual é docente, é de natureza:

Pública Privada

A instituição Universitária, na qual é docente, situa-se geograficamente no:

Litoral Interior

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

First Organizational Climate and Culture Unified Survey (FOCUS)

Seguidamente irá encontrar **pequenas descrições, que podem ser próprias** (características) **da Universidade** na qual é docente. Relativamente a cada uma, deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua Universidade. **Por favor, considere a opinião que tem da Universidade como um todo** e não se cinja apenas à Faculdade/Departamento/Curso no qual trabalha no dia-a-dia.

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é APROPRIADA para descrever a sua Universidade, de acordo com a seguinte escala de resposta:

- 1 – De modo nenhum
- 2- Raramente
- 3- Um pouco
- 4- Bastante
- 5- Muito
- 6- MUITÍSSIMO

<i>A minha Universidade caracteriza-se por ...</i>	De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	MUITÍSSIMO
1-...assumir riscos						
2-...compreensão mútua						
3-...objetivos claros						
4-...unidade de comando						
5-...obediência às normas						
6-...ênfase na realização das tarefas						
7-...comunicação/contacto informais						
8-...auto-responsabilização pelo desempenho						
9-...regras formalmente impostas						

<i>A minha Universidade caracteriza-se por ...</i>	De modo nenhum	Raramente	Um pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
10-...abertura à crítica						
11-...padrões elevados de desempenho						
12-...cumprimento de regras						
13-...trabalho recompensado						
14-...estar na vanguarda da nova tecnologia						
15-...procedimentos estabelecidos						
16-...aceitação do erro						
17-...flexibilização						
18-...formalização						
19-...apoio dos colegas						
20-...adesão às normas						
21-...confiança mútua						
22-...eficiência						
23-...avaliação do desempenho						
24-...controle pelos procedimentos						
25-...apoio na resolução dos problemas de trabalho						
26-... harmonia interpessoal						
27-...rigidez						
28-...ambiente de trabalho						
29-...apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho						
30-...abertura a novas ideias						
31-...funções claras e definidas						
32-...procura de novos serviços						
33-...clima familiar						
34-...pioneirismo						
35-... respeito pela autoridade						

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTOS DE INOVAÇÃO

Leia, por favor as seguintes afirmações e para cada uma coloque uma cruz (X) no quadrado que melhor descreve a sua situação, de acordo com a **frequência com que desempenha os comportamentos**. Para indicar a sua resposta use a seguinte escala:

- 1 – Nunca
- 2- Esporadicamente (algumas vezes por ano)
- 3- Às vezes (uma vez por mês)
- 4- Regularmente (algumas vezes por mês)
- 5- Frequentemente (uma vez por semana)
- 6- Muito frequentemente (algumas vezes por semana)
- 7- Sempre (diariamente)

<i>Frequência com que...</i>	1	2	3	4	5	6	7
1 – Cria novas ideias para melhorias							
2- Procura novos métodos, técnicas ou instrumentos de trabalho							
3- Cria soluções originais para os problemas							
4- Mobiliza apoio/suporte para ideias inovadoras							
5- Procura aprovação para ideias inovadoras							
6- Faz com que membros importantes da organização se entusiasmem com ideias inovadoras							
7- Transforma ideias inovadoras em aplicações úteis							
8- Introduz, de forma sistemática, ideias inovadoras no contexto de trabalho							
9- Avalia a utilidade das ideias inovadoras							

ESCALA DE TRANSMISSÃO E RECOLHA DE CONHECIMENTO

Para cada uma das afirmações apresentadas coloque, por favor, uma cruz (X) na opção que considera como sendo a **que melhor traduz a sua situação**, de acordo com as seguintes alternativas:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não discordo nem concordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1- Quando necessito de um certo conhecimento, procuro-o junto dos meus colegas de trabalho					
2- Quando um colega é bom em algo, peço-lhe que me ensine a fazê-lo					
3- Considero que é importante que os meus colegas de trabalho saibam o que eu estou a fazer.					
4- Gosto de estar informado acerca daquilo que os meus colegas sabem					
5- Partilho a informação que tenho com os meus colegas de trabalho					
6- Quando necessito de aprender algo, pergunto aos meus colegas sobre as suas capacidades nessa matéria					
7- Digo, frequentemente, aos meus colegas de trabalho aquilo que estou a fazer					
8- Quando aprendo algo novo, costumo contar aos meus colegas de trabalho					

Muito Obrigada pela Sua Colaboração.

Anexo 3

Listagem das Universidades de Portugal Continental

Tabela 1

Universidades Privadas de Portugal Continental, localizadas no Litoral do País

Ensino Superior Privado Universitário	
Litoral do País	Escola Superior Gallaecia
	Universidade Fernando Pessoa
	Escola Superior Artística do Porto
	Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte
	Instituto Superior de Educação e Trabalho
	Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia
	Instituto Superior da Maia
	Instituto Superior de Serviço Social do Porto
	Universidade Portucalense Infante D. Henrique
	Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria
	Universidade Católica Portuguesa
	Universidade Lusíada
	Universidade Lusófona
	Escola Superior de Actividades Imobiliárias
	Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário
	Instituto Superior de Gestão
ISPA	

Tabela 1

Universidades Privadas de Portugal Continental, localizadas no Litoral do País (continuação)

Ensino Superior Privado Universitário	
Litoral do País	Universidade Atlântica
	Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões
	Universidade Europeia
	Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz
	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares
	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes
	Instituto Superior D. Afonso III

Tabela 2

Universidades Públicas de Portugal Continental, localizadas no Interior do País

Ensino Superior Público Universitário	
Interior do País	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
	Universidade da Beira Interior
	Universidade de Coimbra
	Universidade de Évora

Anexo 4

Caracterização sociodemográfica da amostra em função da Universidade

Tabela 1
Idade dos participantes por Universidade (N=112)

		Universidade					
		Pública		Privada		Pública, Privada	
		F	%	F	%	F	%
Idade	25 - 30 anos	0	,0	1	,9	0	,0
	31 - 35 anos	6	5,4	9	8,0	1	,9
	36 - 40 anos	7	6,3	7	6,3	0	,0
	41 - 45 anos	8	7,1	8	7,1	0	,0
	46 - 50 anos	13	11,6	9	8,0	0	,0
	51 - 55 anos	15	13,4	11	9,8	1	,9
	56 - 60 anos	7	6,3	1	,9	0	,0
	61 - 65 anos	3	2,7	0	,0	0	,0
	66 - 70 anos	0	,0	4	3,6	0	,0
	Mais de 70 anos	0	,0	1	,9	0	,0
Total		59	100	51	100	2	100

Tabela 2
Estado civil dos participantes por Universidade (N=112)

		Universidade					
		Pública		Privada		Pública, Privada	
		F	%	F	%	F	%
Estado civil	Solteiro(a)	8	7,1	6	5,4	0	,0
	Casado(a)	41	36,6	34	30,4	2	1,8
	União de facto	3	2,7	6	5,4	0	,0
	Divorciado(a)	7	6,3	3	2,7	0	,0
	Viúvo(a)	0	,0	2	1,8	0	,0
Total		59	100	51	100	2	100

Tabela 3

Habilitações académicas dos participantes por Universidade (N=112)

		Universidade					
		Pública		Privada		Pública, Privada	
		F	%	F	%	F	%
Habilitações académicas	Licenciatura	0	,0	6	5,4	0	,0
	Mestrado	6	5,4	16	14,3	1	,9
	Doutoramento	46	41,1	26	23,2	0	,0
	Agregação	7	6,3	3	2,7	1	,9
Total		59	100	51	100	2	100

Tabela 4

Categoria profissional dos participantes por Universidade (N=112)

		Universidade					
		Pública		Privada		Pública, Privada	
		F	%	F	%	F	%
Categoria profissional	Assistente estagiário	0	,0	5	4,5	0	,0
	Assistente	6	5,4	10	8,9	0	,0
	Auxiliar	40	35,7	18	16,1	0	,0
	Associado	8	7,1	7	6,3	0	,0
	Catedrático	3	2,7	5	4,5	1	,9
	Outra	2	1,8	6	5,4	1	,9
Total		59	100	51	100	2	100

Tabela 5

Atividade de docência na Universidade (anos) por Universidade (N=112)

		Universidade					
		Pública		Privada		Pública, Privada	
		F	%	F	%	F	%
Atividade de docência na Universidade	Menos de 1 ano	0	,0	0	,0	0	,0
	1 - 3 anos	1	,9	6	5,4	0	,0
	4 - 6 anos	6	5,4	8	7,1	0	,0
	7 - 9 anos	5	4,5	5	4,5	0	,0
	10 - 12 anos	5	4,5	7	6,3	1	,9
	13 - 15 anos	4	3,6	6	5,4	0	,0
	16 - 18 anos	12	10,7	6	5,4	0	,0
	19 - 20 anos	9	8,0	3	2,7	0	,0
	Mais de 20 anos	17	15,2	10	8,9	1	,9
Total		59	100	51	100	2	100

Tabela 6

Localização geográfica por Universidade (N=112)

		Universidade					
		Pública		Privada		Pública, Privada	
		F	%	F	%	F	%
Localização geográfica	Litoral	8	7,1	51	45,5	2	1,8
	Interior	51	45,5	0	,0	0	,0
Total		59	100	51	100	2	100

Anexo 5

Estrutura dimensional do Questionário FOCUS

Dimensão Cultura de Apoio

Tabela 1
Itens que integram o fator cultura de apoio

	Item-Rest Correlations
Item 2	.72
Item 16	.75
Item 21	.77
Item 25	.75
Item 26	.76
Item 29	.66
Item 33	.72
Alpha de Cronbach	.91

Dimensão Cultura de Inovação

Tabela 2
Itens que integram o fator cultura de inovação

	Item-Rest Correlations
Item 1	.42
Item 10	.42
Item 14	.50
Item 32	.58
Alpha de Cronbach	.69

Dimensão Cultura de Regras

Tabela 3
Itens que integram o fator cultura de regras

	Item-Rest Correlations
Item 4	.54
Item 5	.62
Item 12	.60
Item 15	.53
Alpha de Cronbach	.77

Dimensão Cultura de Objetivos

Tabela 4
Itens que integram o fator cultura de objetivos

	Item-Rest Correlations
Item 3	.66
Item 6	.61
Item 8	.57
Item 22	.64
Item 23	.50
Item 31	.64
Alpha de Cronbach	.83

Anexo 6

Estrutura dimensional da Escala de Transmissão e Recolha do Conhecimento

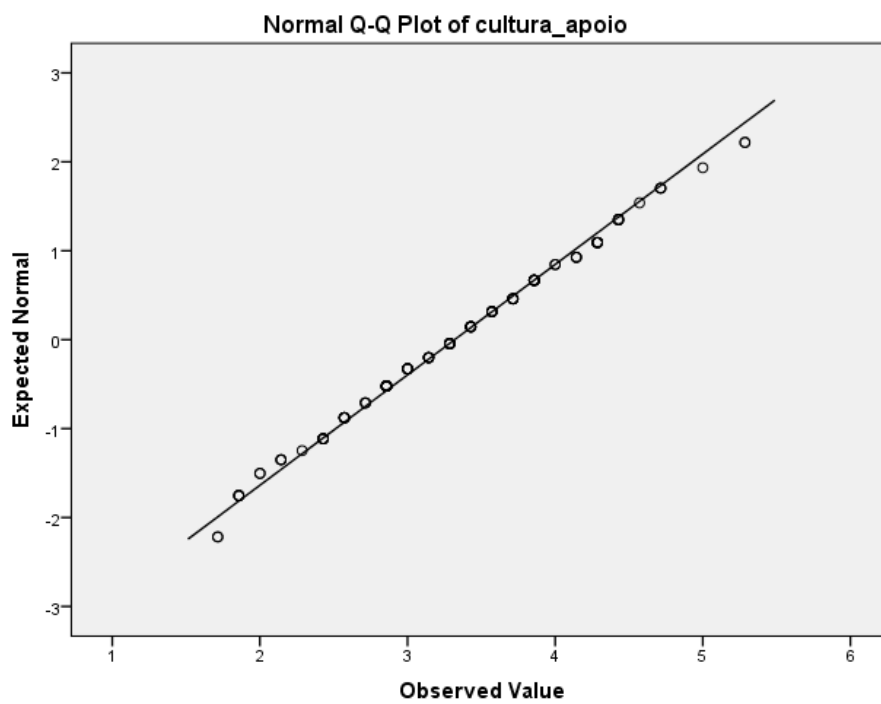
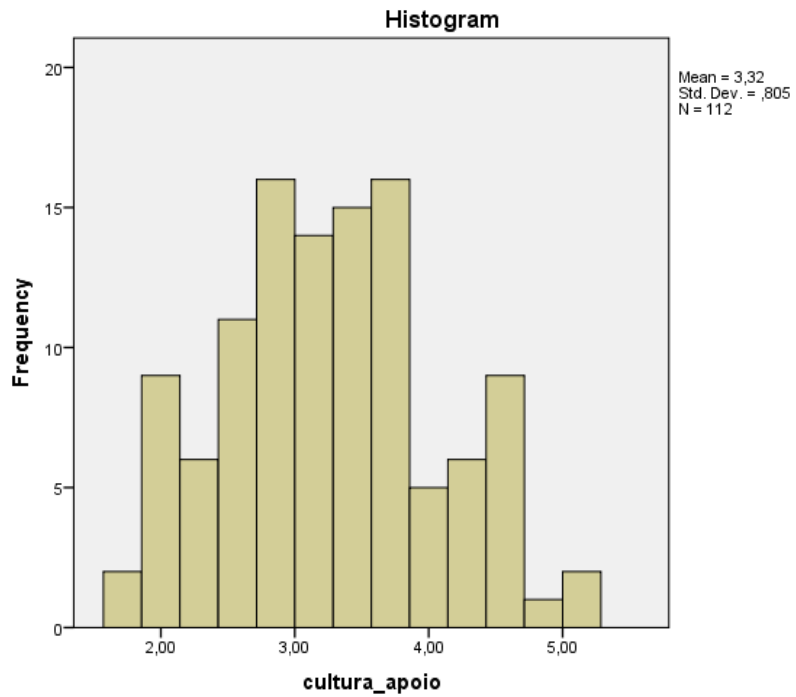
Tabela 1
Itens que integram o fator transmissão do conhecimento e o fator recolha do conhecimento

	Fator 1 Transmissão do Conhecimento	Fator 2 Recolha do Conhecimento
Item1	.376	.625
Item2	.467	.603
Item3	.442	.514
Item4	-.002	.852
Item5	.863	.193
Item6	.387	.729
Item7	.743	.343
Item8	.882	.207
<i>Alpha de Cronbach</i>	.850	.798

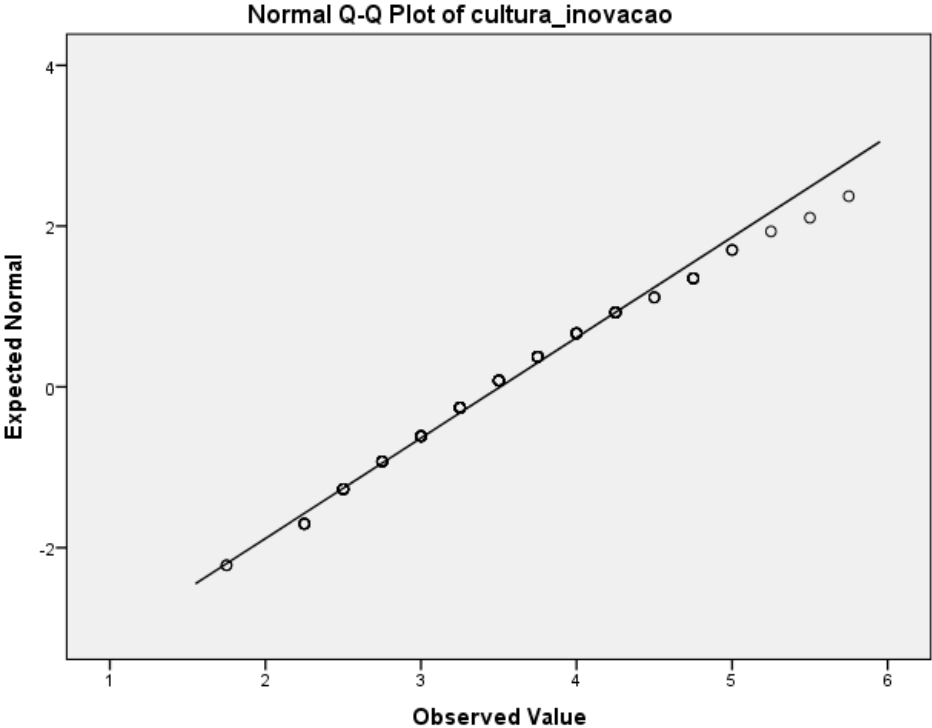
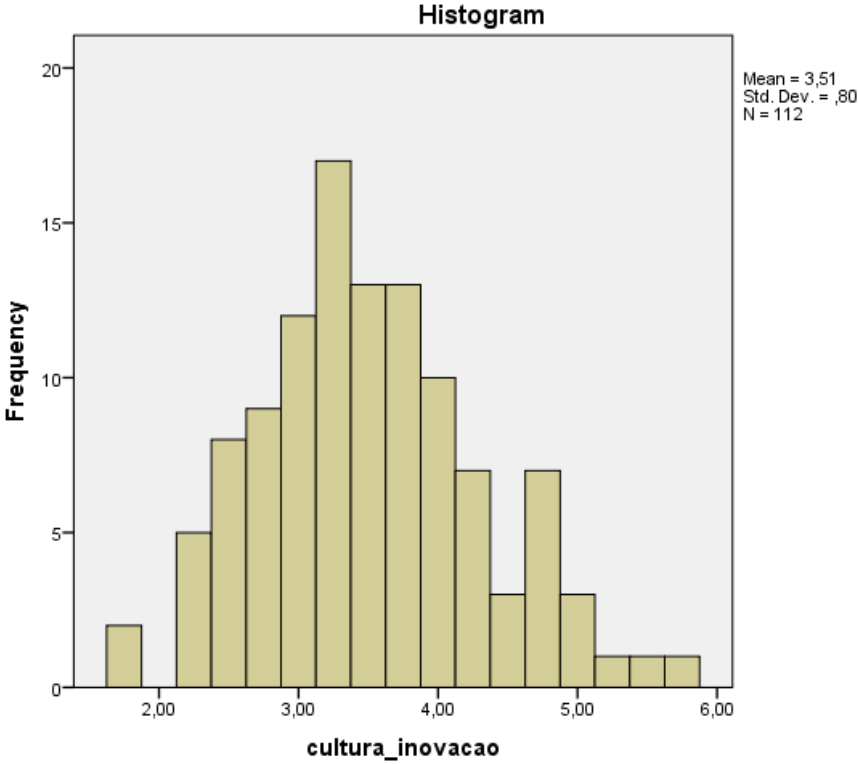
Anexo 7

Análise Exploratória dos Dados

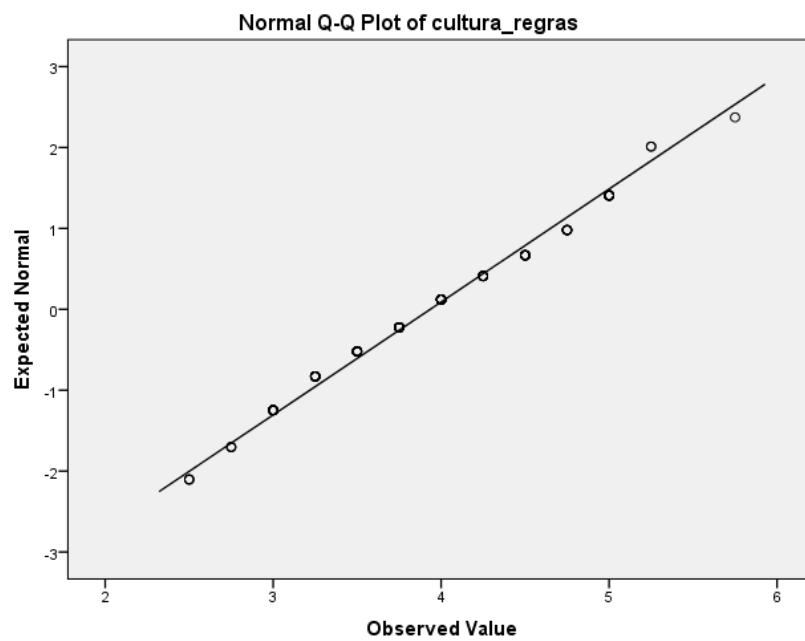
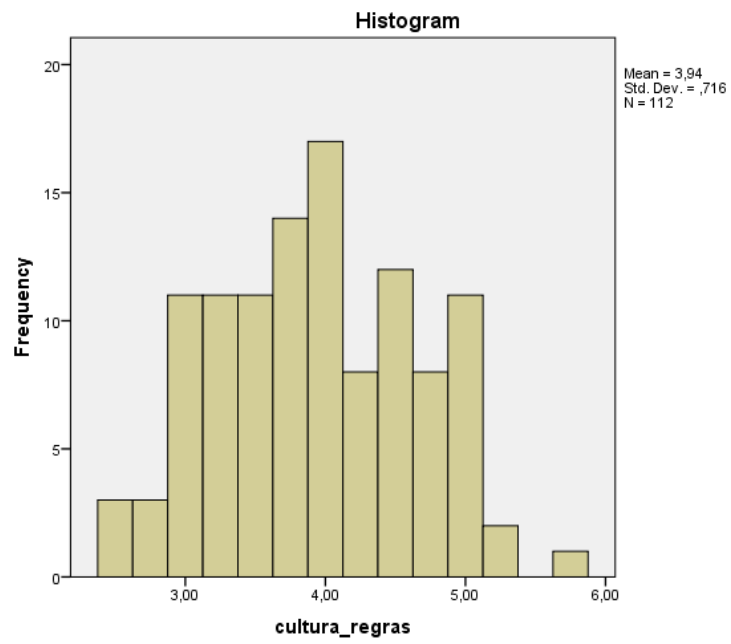
Cultura de Apoio:



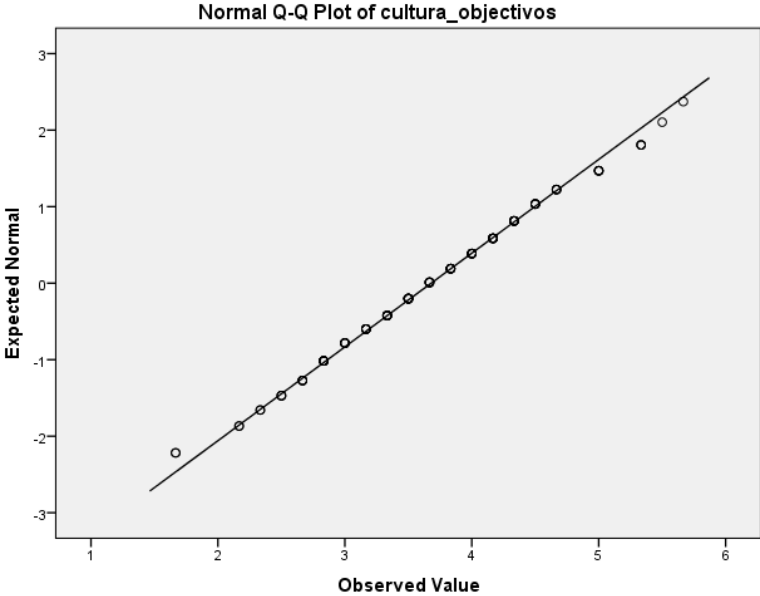
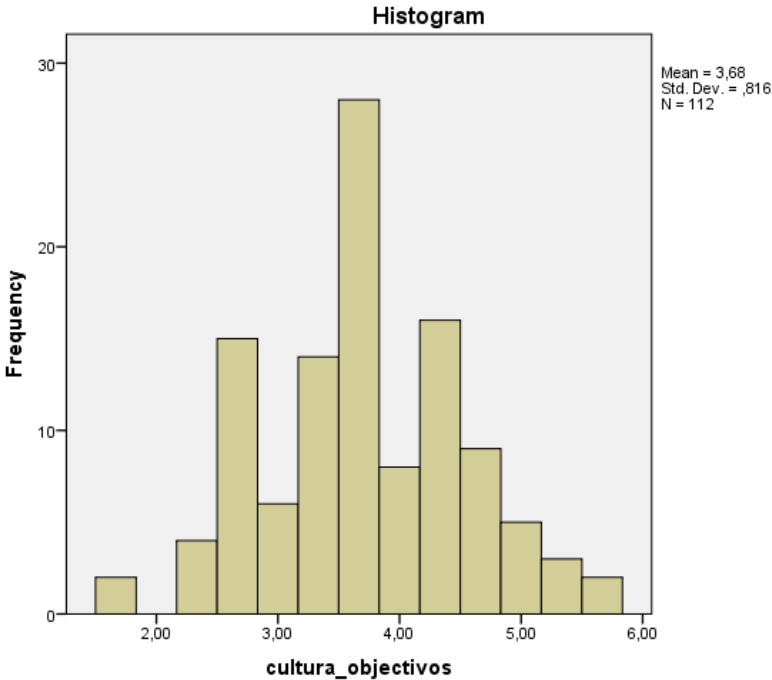
Cultura de Inovação:



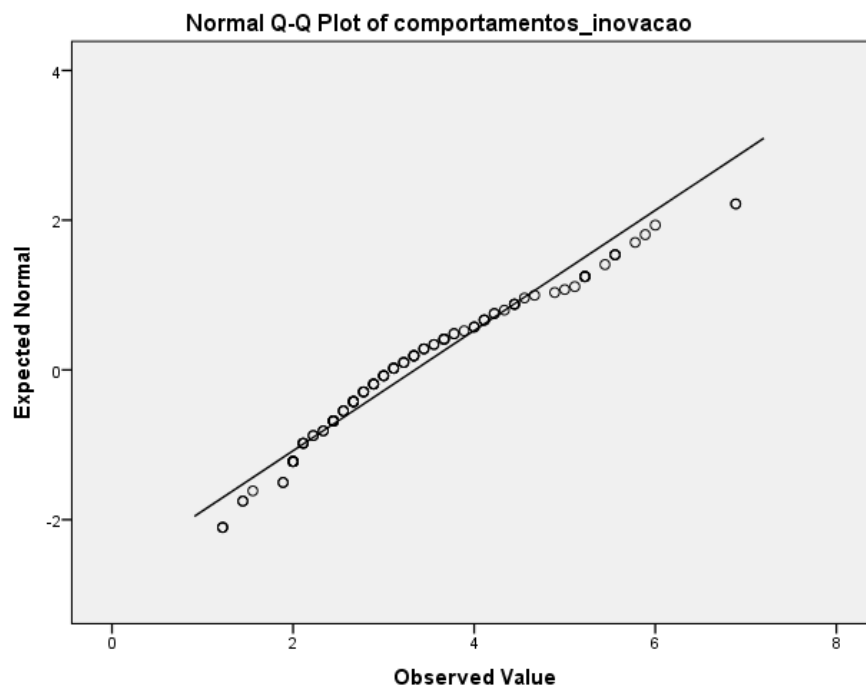
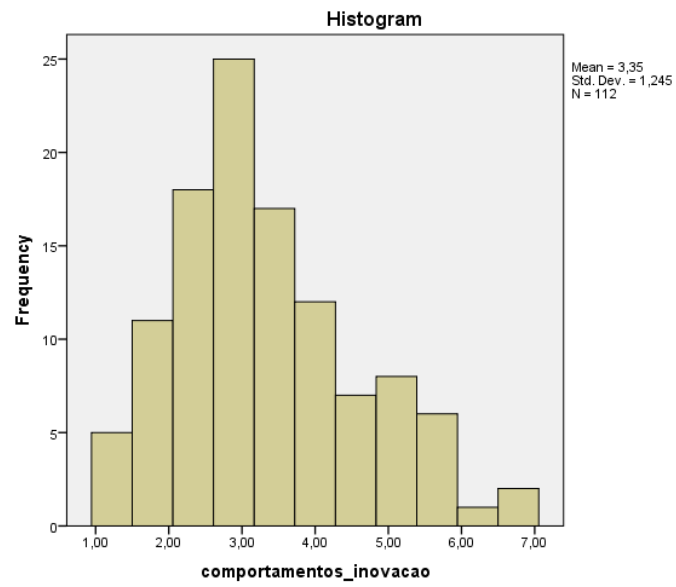
Cultura de Regras:



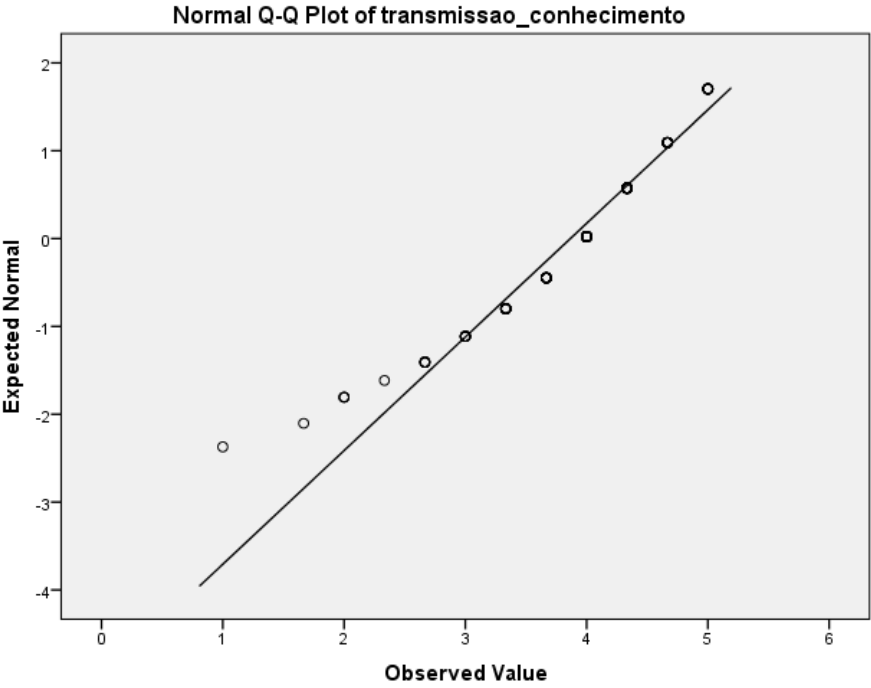
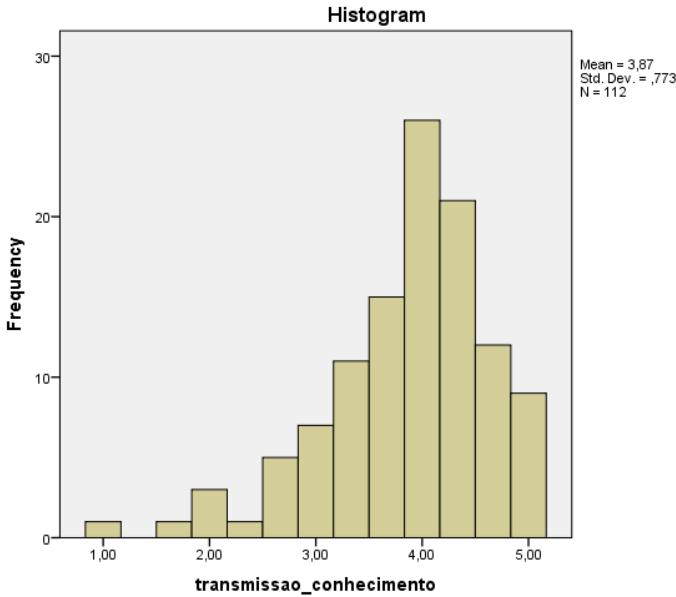
Cultura de Objetivos:



Comportamentos de Inovação no Trabalho:



Comportamentos de Transmissão do Conhecimento



Comportamentos de recolha do conhecimento:

