



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Partilha do Conhecimento em Professores Universitários** **A importância do Comprometimento Organizacional**

**Vítor Manuel Valente da Costa**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Psicologia**

(Ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações)  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Samuel Monteiro

**Covilhã, Junho de 2012**



## Agradecimentos

No presente espaço, agradeço a todos os que tornaram este trabalho uma realidade. Dedico-vos o mesmo pela impossibilidade do seu cumprimento na vossa ausência.

- Ao Prof. Doutor Samuel Monteiro, um profundo agradecimento pelo rigor da orientação que me proporcionou, profissionalismo e crença no trabalho desenvolvido. Reconhecendo a forma incansável como sempre me apoiou ao longo deste ano, responsabilizo-o pelo desenvolvimento pessoal e académico que me proporcionou e que permitiram transformar este ano numa experiência de aprendizagem enriquecedora e inestimável.

- Aos meus pais, por sempre me terem incentivado a ir mais longe, pela liberdade e porque, com o seu trabalho e empenho, me proporcionaram aquilo que nunca tiveram oportunidade de ter.

- À minha irmã, por nunca me ter dado uma resposta pronta a todas as minhas preguiçosas dúvidas e perguntas, mas sim ensinado o caminho para as encontrar, agradeço todo o suporte e motivação.

- A todos os amigos com quem partilhei muitas horas de trabalho ao longo do curso, um obrigado por tudo o que aprendemos em conjunto.

- À Vanessa, pelo equilíbrio e otimismo necessários para enfrentar os bons e os maus momentos.



## Resumo

Conhecer os fatores que promovem a partilha do conhecimento nas organizações é um importante tópico de investigação. Estudos anteriores estabeleceram uma relação entre o comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento, tendo destacado a importância do comprometimento organizacional afetivo como um antecedente do comportamento de partilha do conhecimento. No contexto português são no entanto inexistentes os estudos que procurem estabelecer uma relação entre o comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento, bem como instrumentos capazes de medir a partilha do conhecimento.

A presente dissertação procura assim examinar a relação entre o comprometimento organizacional – utilizando o modelo das três componentes de Meyer e Allen (1997) – e a partilha do conhecimento, tal como esta é definida por van den Hooff e de Rider (2006), cuja conceptualização distingue a partilha do conhecimento em dois processos distintos de transmissão e recolha do conhecimento.

Especificamente, e de acordo com a revisão da literatura apresentada, hipotetizamos que o comprometimento afetivo influencia positivamente a partilha do conhecimento e que não existe uma relação positiva ou negativa entre o comprometimento normativo e calculativo e a partilha do conhecimento.

Seguindo uma abordagem quantitativa e utilizando 162 inquéritos preenchidos por professores universitários de Gestão, Psicologia e Economia das Universidades Públicas Portuguesas, foi aplicada uma análise fatorial exploratória para validar a escala de partilha do conhecimento para a nossa amostra. A análise fatorial confirmatória foi utilizada para o modelo das três componentes e, de modo a testar o modelo de investigação, foi utilizado um modelo de equações estruturais.

Os resultados demonstram que os itens utilizados para medir a recolha e transmissão do conhecimento são melhor representados numa escala unidimensional de partilha do conhecimento. No entanto, um item foi eliminado, pela sua fraca associação com a escala de partilha do conhecimento na nossa amostra. O modelo das três componentes de comprometimento foi também aceite, mas quatro itens (dois da subescala de comprometimento calculativo e dois da subescala de comprometimento normativo) foram eliminados até possuímos níveis aceitáveis de ajustamento do modelo. Tal como hipotetizado, verificou-se uma relação forte entre o comprometimento afetivo e a partilha do conhecimento, sendo esta positiva e estatisticamente significativa.

Investigações futuras deverão confirmar a estrutura fatorial da escala de partilha do conhecimento noutras amostras de maior dimensão. O modelo das três componentes necessita igualmente de revalidação e sugerem-se reformulações em alguns dos itens. A influência das práticas de gestão de recursos humanos no comprometimento organizacional e na partilha do conhecimento é também alvo de discussão.

## **Palavras-chave**

Partilha do conhecimento; Comprometimento organizacional; Gestão do conhecimento; Professores Universitários.

## **Abstract**

Knowing which factors promote Knowledge Sharing in organizations is an important area of research. Previous studies linked Organizational Commitment and Knowledge Sharing, and specially yield the importance of Affective Commitment as an antecedent of Knowledge Sharing behavior. In the Portuguese context there are no studies testing the relationship between Organizational Commitment and Knowledge sharing and instruments to measure Knowledge Sharing.

The present study aims to examine the relationship between Organizational Commitment – using the Three Component Model (TCM) of Meyer and Allen (1997) - and Knowledge Sharing, as defined by de Vries, van den Hooff and de Rider (2006), where a clear distinction is made between both donating and collecting knowledge. Another goal is to adapt for the Portuguese context a Knowledge Sharing Scale.

Specifically, and due to the literature review, we hypothesized that Affective Commitment positively impacts on Knowledge Sharing behavior, and there is no positive or negative relationship between Normative and Continuance Commitment and Knowledge Sharing.

Following a quantitative approach and based on a survey of 162 University Teachers from Management, Psychology and Economics departments in Portuguese public Universities, we apply Exploratory Factorial Analysis to validate the Knowledge Sharing scale on our sample. Confirmatory Factorial Analysis (CFA) we're applied to the "TCM" of Organizational Commitment, and Structural Equation Modeling (SEM) were used to investigate the research model.

The results show that Knowledge Collecting and Knowledge Donating can't be clearly distinguished and the items are better represented in a one-dimensional scale. Although, we need to delete one item from the Knowledge collecting subscale that isn't in our sample associated with the Knowledge Sharing Scale. The "TCM" of Meyer and Allen was also accepted, but 4 items (two from Normative and two from Continuance Commitment subscales) were deleted in order to achieve acceptable Fit Indexes. A strong correlation was found between affective organizational commitment and knowledge sharing. Affective organizational commitment has a positive and significant impact on knowledge sharing behavior.

Further investigation should confirm the factorial structure of the Knowledge Sharing scale for the Portuguese population using a larger sample. The “TCM” of Organizational Commitment need also further validation and some items should be reformulated. The influence of HRM practices on Organizational Commitment and Knowledge Sharing is discussed.

## **Keywords**

Knowledge Sharing; Organizational Commitment; Knowledge management; University Teachers.

# Índice

1.Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. O Conhecimento e a sua Gestão .....	2
2.2. Partilha do conhecimento.....	4
2.2.1 Barreiras à partilha do Conhecimento.....	6
2.2.2. Maximizar a partilha do Conhecimento.....	7
2.3. Comprometimento Organizacional.....	8
2.3.1. Definição do constructo, antecedentes e consequentes.....	8
2.4. Comprometimento organizacional e partilha do conhecimento .....	11
3. Corpo empírico .....	12
3.1. Apresentação do estudo .....	12
3.1.1. Objetivos.....	12
3.1.2. Questões de investigação .....	13
3.1.3. Hipóteses de Investigação.....	13
3.2. Método.....	14
3.2.1. Participantes/amostra .....	14
3.2.2. Instrumentos.....	15
3.2.3. Procedimentos.....	17
4. Análise Estatística e Resultados .....	18
4.1. Teste das hipóteses de investigação .....	25
5. Discussão dos resultados .....	32
5.1. Investigação instrumental .....	32
5.2. Discussão das Hipóteses de Investigação .....	33
6. Conclusões.....	35
Referências .....	36



## **Lista de Figuras**

Figura 1- Diagrama conceptual do Modelo de Comprometimento Organizacional .....	25
Figura 2 – Representação do modelo de medida e modelo estrutural entre as três componentes do comprometimento organizacional e a transmissão e recolha do conhecimento.....	27
Figura 3 - Representação do modelo de medida e modelo estrutural entre as três componentes do comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento .....	30
Figura 4 - Representação do modelo de medida e modelo estrutural entre o comprometimento afetivo e a partilha do conhecimento .....	31



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Definições de partilha do conhecimento .....	5
Tabela 2 - Dados de envio, receção e taxa de resposta dos questionários.....	18
Tabela 3 - Frequência, por item, das respostas na escala de partilha do conhecimento.....	19
Tabela 4 - Análise Fatorial Exploratória de uma solução forçada a dois fatores .....	20
Tabela 5- Pesos fatoriais estimados numa solução estandardizada, média e desvio padrão ....	21
Tabela 6 - Medidas de goodness-of-fit dos modelos de Comprometimento Organizacional testados .....	24
Tabela 7 – Análise Fatorial Exploratória.....	28
Tabela 8 - <i>Eigenvalues</i> Empíricos e Aleatórios para a escala de partilha do conhecimento....	29



# 1. Introdução

O crescente aumento do interesse no âmbito da temática da gestão do conhecimento é um sinal da importância crescente que as organizações colocam nas suas capacidades internas. Podemos mesmo argumentar que nos últimos anos o “conhecimento” se tornou um conceito chave na vida das organizações (Carter & Scarbrough, 2001). De entre os tópicos abordados na gestão do conhecimento, o fenómeno da partilha do conhecimento individual reveste-se de grande importância por ser uma condição necessária para a criação, disseminação e gestão do conhecimento a outros níveis dentro da organização (Ipe, 2003). Assim, reconhecendo a importância do conhecimento para a sobrevivência das organizações – pela sua capacidade de antecipar e resolver os problemas com os quais se defronta - e vantagem competitiva – na medida em que lhe permite melhorar os processos de trabalho e os seus produtos – e o papel da partilha do conhecimento no fluxo do conhecimento e sua gestão, entendemos que conhecer e estudar os preditores do processo da partilha é um importante tópico de investigação para a psicologia do trabalho e das organizações.

O comprometimento organizacional tem sido uma das variáveis estudadas enquanto preditor da partilha do conhecimento. Neste particular, considerando o comprometimento como uma variável latente, reflectiva em três comprometimentos distintos (afetivo, instrumental e normativo), o comprometimento organizacional afetivo destaca-se pela sua associação, geralmente positiva, com os comportamentos extra papel onde geralmente se inclui a partilha do conhecimento, enquanto comportamento consciente e voluntário (Davenport, 1997).

Assim, no estudo agora introduzido, procurámos oferecer um contributo para a clarificação da relação entre o comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento, bem como – numa vertente de investigação instrumental – facultar ao contexto português um instrumento passível de utilização na recolha de dados no que concerne ao comportamento de partilha do conhecimento.

Os tópicos aqui introduzidos são desenvolvidos ao longo de cinco secções, designadas como: revisão da literatura, corpo empírico, análise estatística e resultados, discussão dos resultados e conclusões. Assim, na revisão da literatura, começamos por apresentar em traços gerais a temática da gestão do conhecimento, levando-nos o funil conceptual até à temática da partilha do conhecimento e sua definição. Posteriormente apresentam-se as barreiras à partilha, bem como variáveis e estratégias de maximização deste comportamento. A análise

ao estado da arte prossegue com a apresentação do comprometimento organizacional e sua definição, terminando com um tópico onde são revistos os anteriores estudos que investigaram a relação entre as variáveis do comprometimento organizacional e partilha do conhecimento. A secção do corpo empírico apresenta o estudo, os seus objetivos e hipóteses de investigação formuladas, prosseguindo com uma clarificação do método utilizado para a consecução dos objetivos, descrição dos participantes da investigação, material utilizado e procedimento de recolha de dados. A secção de análise estatística apresenta os testes realizados com os instrumentos utilizados na recolha de dados, bem como o modelo de equações estruturais utilizado no teste das hipóteses de investigação. Por último, os resultados apresentados são discutidos, sendo igualmente expostas as limitações do estudo e facultadas sugestões para a investigação futura ao nível da temática da partilha do conhecimento e seus preditores.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. O Conhecimento e a sua Gestão**

Definir o que é o conhecimento revela-se uma tarefa árdua, na qual se aventuraram os maiores filósofos da história. Num contexto organizacional, o desafio caracteriza-se por, mais do que definir, conseguir objetivar o conhecimento, de forma a que este seja passível de mensuração e uso futuro, no sentido de conferir à organização uma vantagem competitiva. Sendo difícil (ou mesmo impossível) observarmos diretamente o conhecimento, as estratégias na sua deteção têm consistido, maioritariamente, na observação dos resultados de um indivíduo no desempenho de uma tarefa/problema. Assim, segundo Muñoz-Seca e Riverola (2004) o conhecimento pode ser definido como a habilidade para resolver um dado conjunto de problemas. Um problema, por sua vez, e considerando esta perspetiva, é algo que é sentido como desconfortável por alguém. O conhecimento passa assim pela capacidade de oferecermos soluções quando confrontados com uma classe de problemas, para os quais possuímos, ou não, uma metodologia capaz de dar resposta à sua configuração.

Considerando uma perspetiva clássica, embora ao longo do tempo o conhecimento tenha sido dividido de diferentes formas, como são exemplo o conhecimento procedimental, declarativo, geral e específico, uma divisão relativamente consensual na literatura da gestão do conhecimento é estabelecida entre o conhecimento tácito e explícito. Assim, o

conhecimento explícito refere-se a conhecimento expresso em palavras e números, que pode ser partilhado de forma sistemática e formal em dados, manuais e outras plataformas, enquanto que o conhecimento tácito é difícil de expressar e formalizar, sendo, por consequência, difícil de partilhar, uma vez que comporta *insights*, intuições e palpites que advêm da observação e de anos de experiência numa determinada área profissional (Becerra-Fernandez, Gonzalez & Sabherwal, 2004).

A diversidade de definições do conhecimento com que nos deparamos foi igualmente constatada por Nonaka e Peltokorpi (2006) que, revendo os 20 artigos mais citados dentro da área da gestão do conhecimento, começam inicialmente por nos indicar que um dos pontos divergentes se prende com a clarificação do conceito do conhecimento, sendo que ao passo que alguns autores definem o conhecimento no confronto, e distinguindo-o, dos conceitos de dados (números, imagens, palavras e sons que derivam da observação e mensuração) e informação (dados organizados num padrão que lhes confere significado), outros optam por definir taxonomias de forma a clarificar o conceito.

Pela dificuldade em definir e operacionalizar o conhecimento, pode desde logo antecipar-se que definir a gestão do conhecimento não se apresenta como uma tarefa simples, sendo que Becerra-Fernandez et al. (2004) nos dizem que esta pode ser simplesmente definida como fazer o que é necessário para retirar o máximo proveito dos recursos de conhecimento. Se quisermos, porém, adotar uma definição mais completa e, necessariamente, mais complexa, podemos recorrer a Hislop (2009), sendo que o autor nos define a gestão do conhecimento como um termo abrangente que se refere a qualquer esforço deliberado no sentido de gerir o conhecimento de um conjunto de trabalhadores, esforço esse que pode ser atingido de forma direta – através do uso de tecnologia da informação e comunicação – ou indireta – através da gestão de processos sociais, estruturação das organizações de uma forma específica – ou ainda através do uso de práticas culturais e de gestão de pessoal. Para Monteiro e Cardoso (2011) gerir conhecimento passará pela capacidade de uma organização identificar, aumentar, partilhar e aplicar na ação o conhecimento existente, “ganhando capacidade e vantagem competitiva através da capacidade de antecipar e resolver problemas críticos para o desempenho organizacional” (p. 543).

Refletindo sobre as contribuições da gestão do conhecimento, Grant (2006) refere a importância desta área naquilo que é o reconhecimento da diferente importância dos distintos tipos de conhecimento, estabelecendo assim uma dicotomia entre o *know-how* e *know about*, representado o primeiro um conhecimento tácito por natureza e, o segundo, um conhecimento explícito.

## 2.2. Partilha do conhecimento

A partilha do conhecimento tem sido encarada como um dos processos mais importantes da temática da gestão do conhecimento (Chen, 2011), isto porque apenas quando o conhecimento individual se movimenta entre as fronteiras do indivíduo e organização é possível que a organização o gira, enquanto recurso que é (Cabrera & Cabrera, 2005; van den Hooff & van Weenen, 2004). Acredita-se assim que o conhecimento individual pode ser convertido em conhecimento organizacional (Jo & Joo, 2011). Representando um processo individual de importância fulcral para a criação de novo conhecimento (Pastor, Santana & Sierra, 2010) e inovação (Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel & Valle-Cabrera, 2011; Liao, Fei & Chen, 2007; Lin, 2007; Rahab, Sulistyandari & Sudjono, 2011) nas organizações, ele é dependente de características individuais, ambientais associadas ao contexto de trabalho, bem como da existência de sistemas de gestão do conhecimento (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Em última instância, é possível considerarmos que o fluxo de conhecimento se encontra totalmente dependente dos comportamentos de partilha de conhecimento dos indivíduos (Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005).

A partilha de conhecimento segundo Bhatt (2002) é ainda mais importante em situações complexas, quando os trabalhadores desempenham tarefas interdependentes, para as quais o seu conhecimento isolado não é suficiente, dada a interdisciplinaridade do problema. Liu e Liu (2011) reforçam esta visão da necessidade da partilha, considerando o caso específico das equipas de investigação.

Tornando-se o conhecimento um recurso escasso e valioso nas organizações, que confere *status* e poder ao seu portador, facultar conhecimento a outrem torna-se um ato não-natural, pela perda de influência individual que advém do ato de partilha (Bock et al., 2005; Camelo-Ordaz et al., 2011; Ipe, 2003; Ipe, 2004; Hislop, 2003). Assim, conhecer a relação entre a partilha do conhecimento e outras variáveis, explicativas do comportamento de partilha, é um desafio que deve ser abraçado pelos investigadores, isto porque são reconhecidas inúmeras variáveis contextuais que afetam a partilha do conhecimento, sendo considerados desde fatores geográficos como a localização e distância física, a fatores organizacionais como a ligação estrutural formal entre os indivíduos, fatores tecnológicos como a área de conhecimento/trabalho tecnológico das possíveis fontes e recetores de

conhecimento ou ainda fatores sociais como a maioria e influência do recetor sobre a fonte de conhecimento, ou vice-versa (Ensign, 2009).

De forma a clarificar o conceito de partilha do conhecimento, torna-se assim importante recorrer a algumas definições de autores que têm investigado este tema. Na tabela 1 são assim apresentadas algumas das definições:

**Tabela 1 - Definições de partilha do conhecimento**

Autor(es)	Definição
Ipe (2003)	“Knowledge sharing is basically the act of making knowledge available to others within the organization” (p.341)
van den Hooff & de Ridder (2004)	“A partilha do conhecimento é o processo no qual os indivíduos trocam mutuamente o seu conhecimento (implícito e explícito) criando, conjuntamente, novo conhecimento” (p. 118).
Chen, 2011	“A partilha do conhecimento refere-se à interacção entre o conhecimento tácito e explícito” (p. 994).
Zawawi et al., 2011	“Cultura de interacção social que envolve a troca de conhecimento, experiências e capacidades dos trabalhadores para toda a organização, ou departamento” (p. 60).

A troca mútua de conhecimento, presente na definição de van den Hooff & de Ridder (2004) implica que o comportamento de partilha do conhecimento consiste tanto numa vertente transmissora como recetora (dar e receber) de conhecimento. Esta divisão do comportamento de partilha do conhecimento estabelecida pelos autores supra citados difere assim de uma visão clássica que distingue a partilha do conhecimento não pela forma como este é trocado entre indivíduos, mas sim pelo tipo de conhecimento que é partilhado (explícito e tácito). Ambos os comportamentos têm uma componente ativa, sendo que o transmitir conhecimento (*Knowledge donating*) consiste na partilha do conhecimento com outro indivíduo, enquanto que a recolha de conhecimento (*knowledge collecting*) consiste numa consulta de outrem para que este partilhe connosco o seu conhecimento. Davenport (1997) fala-nos ainda da componente voluntária do ato de partilha do conhecimento distinguindo-o assim, por exemplo, da partilha de um relatório ou documento, partilha essa que ocorre enquadrada em rotinas organizacionais. Ipe (2004) recorda-nos ainda que os trabalhadores sempre criaram e partilharam conhecimento nas organizações, sendo que se assumiu durante muito tempo que a partilha era um acto que ocorria naturalmente. A forma como olhamos este comportamento necessita assim de maior complexidade, assumindo-se uma série de fatores tanto motivadores como de barreira à partilha do conhecimento.

Esta visão da partilha do conhecimento em duas vertentes (transmissora e recetora), transmite uma noção de reciprocidade presente igualmente na literatura. Esta noção, de troca social, coloca a ênfase num comportamento de devolução, da parte de quem recebe um determinado favor, na medida em que existe uma tentativa de devolver o mesmo (Bartol, Liu, Zeng & Wu, 2009). Assim sendo, é expectável que alguém que procure ativamente junto de um outro indivíduo que este partilhe o seu conhecimento, partilhe também futuramente, uma vez que conheceu já as vantagens desta troca social. No entanto, a noção de troca social e reciprocidade, leva-nos igualmente ao conceito desenvolvido por Empson (2001) que nos apresenta aquilo que designa como “medo da exploração” (*fear of exploitation*), termo que refere a ansiedade de um indivíduo quando percebe que lhe está a ser pedido conhecimento de alto valor, quando a outra parte apenas dará em troca conhecimento com pouco valor.

Hislop (2009) chama ainda a nossa atenção para a importância dos aspetos sociais e culturais, como sendo determinantes para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento. Assim, ganham importância as práticas de gestão de recursos humanos, pela sua relevância não apenas no desenvolver de uma atitude positiva do trabalhador para a participação nas iniciativas de gestão do conhecimento, mas essencialmente pelo impacto das práticas de Recursos Humanos no comprometimento e lealdade dos trabalhadores, mantendo assim os trabalhadores na organização e evitando o *turnover*, que pode provocar uma perda de conhecimento para a organização como um todo.

A partilha do conhecimento não é assim algo restrito: ao passo que alguns trabalhadores terão uma tendência para partilhar o seu conhecimento, outros seguirão a premissa de que o conhecimento é poder, premissa essa que é aprendida, muitas das vezes, nos próprios contextos organizacionais, levando a que não partilhem e reservem o seu conhecimento individual (King, 2006). Tendo a presente secção versado, no essencial, por uma definição e clarificação conceptual do processo de partilha do conhecimento, poderá ser consultado, no anexo I, uma secção onde são apresentados os desafios e estratégias para a concretização da partilha do conhecimento nas organizações.

### **2.2.1 Barreiras à partilha do Conhecimento**

Uma forma de potenciar a partilha do conhecimento passa por conhecer, igualmente, as barreiras associadas à sua partilha. Reconhecendo este aspeto, Lindsey (2006) elaborou uma lista das potenciais barreiras à partilha do conhecimento, tendo ainda alertado para a necessidade de investigações que se debruçassem sobre esta temática. No contexto Português,

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), apresentam-nos um estudo em professores do Ensino Superior Público de Gestão e Economia, no qual identificaram três fatores explicativos das barreiras existentes à gestão do conhecimento, sendo estes: (1) liderança e organização, que se caracteriza por opções de liderança ao nível da capacidade de reconhecer, organizar e implementar sistemas de gestão que confirmam importância ao conhecimento; (2) comunicação, sendo que este fator comporta a relutância em partilhar conhecimento, devido à perda de poder e questões de natureza estrutural que dificultam a comunicação e a eficiência dos canais de partilha do conhecimento; e (3) recursos organizacionais, sendo que este terceiro e último fator comporta os sistemas de informação, capacidade e experiência das pessoas e inexistência de espaços propícios à criação e partilha do conhecimento.

No contexto internacional e mais recentemente, Zawawi e colaboradores (2011) apresentam-nos um estudo, realizado numa Universidade Pública, no qual se obtiveram correlações positivas entre três fatores considerados barreiras à partilha do conhecimento e o comportamento em si, nomeadamente, e por ordem de influência, a falta de recompensas por parte da organização, a falta de tecnologia de informação e comunicação e a falta de autoeficácia face à partilha do conhecimento. Um outro estudo, de cariz qualitativo, elaborado com professores, sugere como principais barreiras à partilha do conhecimento a falta de tempo e a falta de conhecimento, isto é, a perceção, da parte do professor que não teria muito a acrescentar numa dada matéria em discussão (Hew & Hara, 2007).

Considerando a partilha nas comunidades de prática, Ardichvili, Page e Wentling (2003) concluem que as principais barreiras à partilha do conhecimento são a premissa de que o conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva individual, mas também o medo do seu conhecimento não ser relevante para a discussão de um determinado tópico ou a informação não ser totalmente correta. Algumas características individuais parecem igualmente explicar a não partilha do conhecimento, nomeadamente uma autocensura e um criticismo que faz com que o indivíduo não partilhe o seu conhecimento, pois sente que não tem o direito de participar na comunidade.

### **2.2.2. Maximizar a partilha do Conhecimento**

Conhecer as barreiras é um primeiro passo para compreender como podemos potenciar a partilha do conhecimento. Gupta e Govindarajan (2006) apresentam-nos quatro ações para maximizar o comportamento de partilha. São elas: (1) banir a ocultação do conhecimento e

tornar os transmissores de conhecimento em heróis, isto é, decidir efetivamente quais são os recursos que pertencem à organização como um todo e, como tal, não são passíveis de ser ocultados e estar apenas na posse de uma entidade ou unidade de negócio. O conhecimento, como recurso da organização deve assim ser partilhado e os transmissores desse conhecimento devem ser devidamente reconhecidos e recompensados; (2) foco nos incentivos grupais, de forma a reforçar a partilha do conhecimento como uma norma cultural; (3) investir na codificação do conhecimento tácito, atividade que, embora custosa, pode segundo os autores trazer um grande retorno, clarificando até para a organização qual o conhecimento que a mesma possui e não possui; (4) fazer coincidir os mecanismos de transmissão do conhecimento e o tipo de conhecimento a ser transferido, na medida em que os mecanismos de transmissão, isto é, troca de documentos, comunicação, rotatividade dos trabalhadores, entre outros, devem ser consonantes com o tipo de conhecimento que permitem, de forma mais eficaz e eficiente, partilhar. Em relação ao terceiro tópico, este reflete uma visão holista do conhecimento, reconhecendo que conhecimento tácito e explícito não são exclusivos, mas complementares, podendo ser convertidos numa e outra forma (Nonaka, 1994).

Considerando as comunidades de prática, Ardichvili et al. (2003) concluem que os indivíduos que mais partilhavam conhecimento dentro de uma rede virtual numa organização eram aqueles que viam o conhecimento como pertencendo à organização, sendo um bem público, e não como pertencente ao indivíduo. Outra motivação para a partilha do conhecimento parece residir no facto de os transmissores de conhecimento sentirem uma necessidade de se afirmarem como *experts*, tendo assim um reconhecimento social informal devido à sua contribuição na comunidade. Alguns gestores que participaram na investigação referiram ainda que sentiram que chegaram a uma altura em que deveriam retribuir, para com a organização, aquele que dela já tinham recebido, partilhando assim a sua experiência e sendo mentores dos novos colaboradores.

Considerando o caso dos professores, a frequência com que partilham conhecimento parece estar positivamente correlacionada com o número de anos de experiência profissional, referindo ainda estes o coletivismo, a reciprocidade e os ganhos pessoais, em termos de conhecimento, como os principais fatores motivadores da partilha (Hew & Hara, 2007).

## **2.3. Comprometimento Organizacional**

### **2.3.1. Definição do constructo, antecedentes e consequentes**

O constructo do comprometimento organizacional, do Inglês *organizational commitment* tem sido largamente estudado, tendo já sido desenvolvidos diversos modelos ao longo das últimas quatro décadas. Mowday (1998), refletindo sobre o estudo e relevância do comprometimento organizacional<sup>1</sup>, enquanto constructo, apresenta-nos uma visão de Porter, cuja definição do comprometimento nos remetia inicialmente para a força geral da identificação de um indivíduo e o seu envolvimento com a organização. Sendo o comprometimento, até à data, considerado um constructo unidimensional, o instrumento de medida desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979), *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), reforçava esta visão, sendo que os 15 itens que o compunham eram representativos de um único fator. No entanto, na presente revisão, o foco será colocado no modelo das três componentes de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). Na atualidade, acredita-se que o comprometimento organizacional, pela complexidade daquilo que representa, se apresenta como um constructo multidimensional, na medida em que pode apresentar diversas configurações. O próprio constructo do comprometimento é também multifacetado, encontrando-se na literatura referências ao comprometimento ocupacional e comprometimento com objetivos, enquanto representantes do comprometimento no local de trabalho (Meyer & Herscovitch, 2001). Focando-nos no comprometimento organizacional, o modelo referido considera que este se divide no comprometimento afetivo, calculativo e normativo. Um aspeto comum às três componentes prende-se com a ligação entre o trabalhador e a organização, que diminui a vontade de um trabalhador abandonar a organização. Os aspetos distintivos encontram-se precisamente na natureza dessa relação entre o trabalhador e a organização. Assim, um trabalhador que está comprometido afetivamente com a organização permanece na mesma porque quer de facto continuar, ao passo que um trabalhador com um elevado comprometimento calculativo permanece na organização porque precisa da organização (beneficia em continuar essa relação), na medida em que o trabalhador recebe algo em troca, da parte da organização, que necessita. Por último, o comprometimento normativo, englobando uma componente associada ao dever moral e responsabilidade, faz com que o trabalhador permaneça na organização porque se sente moralmente obrigado a continuar. Assim, considerando estas três componentes do comprometimento, torna-se possível caracterizar o tipo de relação que um trabalhador tem com a sua empresa (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

---

<sup>1</sup> Uma reflexão sobre a relevância do comprometimento organizacional poderá ser encontrada no anexo I do presente trabalho.

Definir um constructo poderá englobar igualmente a sua distinção de constructos similares. Neste particular, a comprometimento organizacional tem sido ao longo do tempo utilizado como representando um constructo próximo, a identificação organizacional. Conceptualmente, na definição de ambos os conceitos, Riketta (2005) refere a sobreposição entre ambos, estando o termo identificação referido tanto numa definição inicial de Mowday et al. (1979) como na posterior reconceptualização de Meyer e Allen (1991). No entanto, na meta-análise levada a cabo por Riketta (2005), parecem existir motivos para distinguirmos os dois conceitos, sendo que o comprometimento organizacional se encontra mais correlacionado com a satisfação laboral, intenção de permanecer na organização e absentismo do que a identificação organizacional, ao passo que a correlação entre comprometimento organizacional e o comportamento extra papel e o envolvimento com o trabalho é inferior à verificada entre estas variáveis e a identificação organizacional.

Torna-se ainda importante compreender quais os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Nesse campo, Steers (1977) encontrou como antecedentes as características pessoais, características do trabalho e as experiências laborais. Utilizando o modelo das três componentes, Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), apresentam-nos, ao nível do comprometimento afetivo, as características pessoais e experiências de trabalho como os principais antecedentes. Já o comprometimento calculativo tem como antecedentes as características pessoais e alternativas e investimentos, sendo que, por último, o comprometimento normativo é antecedido por características pessoais, experiências de socialização e investimento do indivíduo na organização. Sendo os antecedentes anteriormente apresentados de cariz essencialmente individual, outros autores estudaram a relação de variáveis organizacionais como a cultura organizacional e o seu impacto nas atitudes dos trabalhadores e, conseqüentemente, nas relações de comprometimento que estabelecem com a sua organização (Padma & Nair, 2009).

Considerando os consequentes, eles dividem-se essencialmente em três grandes grupos. A intenção de *turnover* e o *turnover*, os comportamentos no posto de trabalho e a saúde e bem-estar do trabalhador. Considerando os propósitos do presente estudo são de especial importância os consequentes do comprometimento organizacional ao nível dos comportamentos no posto de trabalho, onde os autores consideram a participação, performance e os comportamentos de cidadania organizacional. Ao nível das relações estabelecidas entre os tipos de comprometimento e os comportamentos no posto de trabalho temos que o comprometimento afetivo e normativo se encontram positivamente relacionados, ao passo que o comprometimento calculativo apresenta uma correlação nula ou mesmo

negativa com a participação e performance do indivíduo e os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer et al., 2002). Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007), revendo a literatura ao nível dos consequentes do comprometimento organizacional ilustram, para além das relações já referidas, a forte correlação positiva entre o desempenho global, capacidade de satisfação dos consumidores e capital humano com o comprometimento afetivo. Esta variável do comprometimento encontra-se ainda negativamente relacionada com comportamentos de negligência. Ao nível dos comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra papel, a relação entre o comprometimento afetivo é positiva e forte, sendo negativa com o comprometimento calculativo e positiva com o comprometimento normativo. Conhecer estas relações, descortinadas por outros autores torna-se assim essencial, visto que alguns consideram, muitas das vezes, a partilha do conhecimento como uma vertente dos comportamentos extra papel (Camelo-Ordaz, 2011; Hislop, 2003; Matzler, Renzl, Mooradian, Krogh & Muelleer, 2011; Mogotsi, Boon & Fletcher, 2011), ou um consequente dos comportamentos de cidadania organizacional (Aliei, Ashrafi & Aghayan, 2011), na medida em que envolve um esforço discricionário, que vai para além das obrigações contratuais do trabalhador.

Recentemente, outras variáveis têm sido estudadas enquanto consequentes do comprometimento organizacional, como é o caso do comportamento de inovação, que num estudo de Jafri (2010) se encontrou positivamente correlacionado com o comprometimento afetivo, sendo a relação negativa com o comprometimento calculativo e neutra no que concerne ao comprometimento normativo. Riketta (2002), numa meta análise sobre os estudos que relacionavam o comprometimento organizacional com a variável da performance, indicam-nos que existe uma correlação forte significativa entre as variáveis do comprometimento e a performance extra-papel.

## **2.4. Comprometimento organizacional e partilha do conhecimento**

Embora a literatura seja extensa no que concerne à temática da partilha do conhecimento, e ainda mais numerosa na variável do comprometimento organizacional, Hislop (2003) alertou para a inexistência de investigações que procurassem compreender em que medida o envolvimento que os trabalhadores sentem face à organização onde trabalham afeta as suas atitudes e comportamentos de partilha do conhecimento. Posteriormente tem vindo a ser verificada, através da investigação científica da relação entre as duas variáveis,

uma ligação (positiva e significativa) entre o comprometimento organizacional, e em especial o comprometimento organizacional afetivo e a partilha de conhecimento (Camelo-Ordaz et al., 2011; Carbó & Segovia, 2011; Han, Chiang & Chang, 2010; van den Hoof & Ridder, 2004; van den Hooff & van Weenen, 2004; Matzler et al., 2011; Mogotsi et al., 2011)<sup>2</sup>, bem como o comprometimento e a gestão do conhecimento (Rocha, Cardoso & Tordera, 2008).

Existindo, no presente, um corpo de investigação razoável nesta temática, o contexto português carece, no entanto, de investigações dentro da temática da partilha do conhecimento, bem como de instrumentos robustos para medição da referida variável.

### **3. Corpo empírico**

#### **3.1. Apresentação do estudo**

O estudo que aqui se apresenta, possuindo um cariz tanto descritivo como correlacional, procurará, numa primeira fase, compreender os comportamentos de partilha do conhecimento em Professores do Ensino Universitário público Português, bem como caracterizar a relação (de comprometimento) dos mesmos com a Universidade. Ultrapassando um carácter meramente descritivo, ambicionamos ainda caracterizar o tipo de relação que é estabelecido entre as diferentes componentes do comprometimento organizacional e o comportamento de partilha de conhecimento, nas duas vertentes consideradas de transmissão e recolha. Numa segunda fase do presente trabalho, com uma componente de investigação instrumental, é também nosso propósito adaptar, para uma amostra de professores universitários, uma escala que permita medir, com adequados níveis de validade psicométrica, o constructo da partilha do conhecimento, nomeadamente nas duas vertentes aqui consideradas da transmissão e recolha de conhecimento.

##### **3.1.1. Objetivos**

Os principais objetivos da presente investigação passam assim por compreender a relação do comprometimento organizacional com os comportamentos de partilha do conhecimento, caracterizar a relação entre os comportamentos de receção e transmissão do

---

<sup>2</sup> Para um desenvolvimento dos estudos aqui apresentados poderá ser consultado o Anexo I.

conhecimento e validar, numa amostra de Professores do Ensino Universitário, uma escala de transmissão e recolha do conhecimento. É ainda nosso objetivo apresentar um contributo para a clarificação da estrutura fatorial da partilha do conhecimento enquanto processo indispensável à gestão do conhecimento. Os objetivos apresentados advêm das questões gerais de investigação, levantadas após a revisão da literatura e que questionam a possibilidade da partilha do conhecimento poder ser representada através de um processo bidimensional – de transmissão e recolha – ou, pelo contrário, essa representação poder ser realizada de forma mais correta considerando um único processo. Uma segunda questão à qual pretendemos oferecer uma resposta prende-se com a relação existente entre o comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento.

### **3.1.2. Questões de investigação**

De forma a orientar a formulação das hipóteses de investigação e também a posterior interpretação dos resultados optámos por formular problemas específicos de investigação, que derivam das questões gerais de investigação e serão, assim, orientadores preciosos na interpretação das análises estatísticas a realizar.

Foram assim formuladas quatro questões específicas:

Q<sub>1</sub>: A partilha do conhecimento é melhor representada através de um processo unidimensional ou bidimensional, considerando as vertentes de transmissão e recolha do conhecimento?

Q<sub>2</sub>: O comprometimento organizacional afetivo influencia positivamente o comportamento de partilha do conhecimento dos professores do ensino universitário?

Q<sub>3</sub>: Qual o sentido da influência exercida entre o comprometimento organizacional calculativo e a partilha do conhecimento dos professores do ensino universitário?

Q<sub>4</sub>: Qual o sentido da influência exercida entre o comprometimento organizacional normativo e a partilha do conhecimento dos professores do ensino universitário?

### **3.1.3. Hipóteses de Investigação**

De acordo com a revisão da literatura realizada, e considerando ainda os objetivos e questões gerais e específicas de investigação, são estabelecidas as seguintes hipóteses de investigação:

H<sub>1</sub>: Existe uma relação de influência positiva, estatisticamente significativa, entre o comprometimento organizacional afetivo e a (a) transmissão e (b) recolha do conhecimento.

H<sub>2</sub>: Existe uma relação de influência, estatisticamente significativa, entre o comprometimento organizacional calculativo e a (a) transmissão e (b) recolha do conhecimento.

H<sub>3</sub>: Existe uma relação de influência, estatisticamente significativa, entre o comprometimento organizacional normativo e a (a) transmissão e (b) recolha do conhecimento.

## **3.2. Método**

### **3.2.1. Participantes/amostra**

De acordo com os objetivos do presente estudo, qualquer trabalhador inserido numa organização e que se depara com atividades e problemas para os quais necessite de um determinado conhecimento para a sua resolução seria um possível candidato. No entanto, seguindo investigações anteriores (e. g. Tohidinia & Mosakhani, 2010), optámos por estabelecer critérios tais como: (1) a importância da gestão e partilha do conhecimento no contexto estudado e (2) a existência de infraestruturas tecnológicas adequadas à partilha do conhecimento. Partindo destes critérios, a escolha final recaiu sobre professores do ensino superior universitário. O facto de utilizarem tecnologias da informação e comunicação, trabalharem em equipas de investigação e terem, como principal recurso, o conhecimento e especialidade numa área de estudos, foram critérios relevantes na escolha da população em estudo. Na verdade, este tipo de profissional pertence à categoria dos trabalhadores do conhecimento, que, tal como Hislop (2009) os define, têm um trabalho primariamente intelectual, criativo e sem uma rotina rígida estabelecida, que envolve a utilização e criação de conhecimento tanto abstrato como teórico. Liao e colaboradores (2007), diferenciando os dois tipos de indústrias do conhecimento (*knowledge-intensive industries*), referem as indústrias da eletrónica, aeroespacial e da biotecnologia – no sector da manufatura – e o ramo da educação, comunicações e informação – no sector dos serviços.

Tratando-se de uma população muito numerosa, foram apenas considerados os Professores do Ensino Universitário Público das Universidades de Portugal Continental, que

lecionam em Departamentos/Escolas de Psicologia, Economia e Gestão. Pertencem ainda à população da presente investigação (uma vez que nem todas as Universidades têm estes departamentos claramente setorializados) docentes dos cursos de Sociologia, Educação, Engenharia Industrial, Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. A população total em estudo compreende 1346 docentes.

A amostra final da presente investigação compreende um total de 162 participantes (N= 162), representando uma taxa de resposta de 12.3 % face aos questionários totais recebidos pelos participantes. Relativamente ao género, 91 respondentes (56.2 %) são do género feminino, sendo os restantes 71 (43.8 %) do género masculino. Com idades compreendidas entre os 27 e os 65 anos (M = 45.1; SD = 9.29), temos como principais instituições de ensino representadas a Universidade Técnica de Lisboa (UTL) com 25 respondentes (15.4 %), seguida da Universidade de Coimbra com 24 respondentes (14.8 %) e a Universidade do Porto com 23 respondentes (14.2 %). O departamento/escola com maior representação é o de Psicologia, com 59 participantes (36.4 %), seguido do departamento de Gestão (29.0 %) e Economia (22.8 %). No que concerne às atividades da carreira docente, 47.5% dos docentes (77 participantes) referem as atividades de docência como sendo aquelas para a qual maior carga horária disponibilizam, seguindo-se as atividades de Investigação, que são a atividade principal de 35 (21.6%) dos participantes e ambas as atividades, para as quais 27 docentes (16.7%) indicam disponibilizar igual carga horária. Relativamente às habilitações literárias, apenas 28 docentes (17.3%) não possuem ainda Doutoramento e no que diz respeito ao tempo de permanência na instituição a que pertencem atualmente, 86 participantes (53.1%) referem estar na instituição por um período superior a 15 anos. O regime de tempo integral com exclusividade é aquele no qual 139 (85.8%) dos docentes exerce funções.

### **3.2.2. Instrumentos**

De forma a cumprir com os objetivos a que nos propusemos utilizámos ao nível da recolha de dados um questionário online, disponibilizado na plataforma google docs®, composto por um questionário sociodemográfico, bem como pela Escala de Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1997, adaptada por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008) e a Escala de Transmissão e Recolha do Conhecimento (van den Hooff &

Hendrix, 2004)<sup>3</sup>. No caso da escala de Comprometimento Organizacional, a autorização foi concedida pelo Prof. Doutor José Luís Nascimento, autor da adaptação da mesma para o contexto Português. No que diz respeito à escala de transmissão e recolha do conhecimento, a mesma foi traduzida para a presente investigação, tendo a autorização para uso da mesma sido fornecida pelo autor que a desenvolveu, o Prof. Doutor Bart van den Hooff.

Relativamente ao processo de tradução da escala, após a autorização do autor, os itens da versão mais recente publicada (de Vries et al., 2006) foram traduzidos para a língua Portuguesa pelo autor da presente investigação, tendo decorrido posteriormente um processo de retroversão, efetuada por um tradutor bilingue de Inglês-Português que não teve contacto prévio com os itens. Da retroversão resultaram algumas alterações à tradução original, no sentido de adaptar ao nível do conteúdo e da semântica os termos do original em Inglês para a língua Portuguesa.

A escala de transmissão e recolha do conhecimento, comporta assim 8 itens, sendo que 4 permitem caracterizar o comportamento de transmissão do conhecimento, enquanto outros 4 itens permitem caracterizar o comportamento de recolha do conhecimento. Em termos de fiabilidade as duas escalas apresentam valores que variam do aceitável ao muito bom, apresentando-se sempre superiores a .60 (de Vries et al., 2006; van den Hooff & Hendrix, 2004; Lin, 2007) em estudos prévios. Uma outra característica que se tem vindo a verificar é a correlação elevada entre as duas subescalas, variando os valores do .22 de van den Hooff e Rider (2004) ao .74 de Liao et al. (2007). Esta correlação levou, inclusivamente, a que Mogotsi et al. (2011) e também van den Hooff e Huysman (2009) considerassem a escala como sendo unidimensional. A escala de resposta, tipo Likert de 5 pontos, varia desde 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

No que diz respeito à Escala de Comprometimento Organizacional, com um total de 19 itens, o comprometimento afetivo é caracterizado através de 6 itens, já o comprometimento calculativo encontra-se refletido em 7 itens, sendo os restantes 6 itens exemplificativos do comprometimento normativo. No total dos itens, 4 são invertidos, sendo que 3 estão na escala de comprometimento afetivo e 1 na escala de comprometimento normativo. Os valores de fiabilidade das 3 escalas são, salvo raras exceções, superiores a .70 (Meyer & Allen, 1997), valor este considerado bom para a investigação em ciências sociais e humanas. A escala de resposta utilizada corresponde a uma escala de Likert de 7 pontos (De 1= Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente). Note-se que, no presente trabalho, o termo *empresa*, presente em

---

<sup>3</sup> O questionário, tal como apresentado aos participantes, poderá ser consultado no anexo II

todos os itens do questionário foi substituído por Universidade, não sendo necessária qualquer outra alteração em termos de conteúdo do questionário. Esta opção teve em atenção a população a que se dirigia o questionário.

### **3.2.3. Procedimentos**

De forma a obter os contactos da população, foi seguido um processo, através da consulta das páginas das Universidades, de recolha de endereços de correio eletrónico dos docentes dos departamentos de Economia, Gestão e Psicologia. No total, foram recolhidos cerca de 1346 contactos, correspondendo este ao número total de sujeitos da nossa população em estudo. De notar que esta informação, recolhida entre 16 e 20 de Novembro de 2011, não comporta o número total dos docentes, correspondendo apenas à informação disponível nas páginas web das Universidades, sendo que alguns docentes não dispunham de contacto, estando assim excluídos da população. Dos 1346 contactos, 166, correspondentes à Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), não foram obtidos diretamente pelos autores da investigação, sendo assim necessário um contacto indireto, mediado pelo gabinete de marketing e comunicação da referida faculdade. Este procedimento de contacto indireto, embora não corresponda à primeira opção dos autores, tornou-se uma necessidade uma vez que o acesso a todos os contactos de email dos docentes da FEP encontra-se restrito, estando dependente do uso de credenciais internas de acesso.

Contando assim com uma base de dados com os contactos foram, inicialmente, selecionados 3 docentes para a elaboração de um pré-teste, no qual foi pedida uma apreciação qualitativa do questionário enquanto estímulo e dos seus itens, bem como sugestões para a melhoria dos mesmos. O critério de seleção, neste caso, prendeu-se com o contributo científico relevante anteriormente oferecido pelos docentes em questão para a área de estudo da gestão do conhecimento. Após este primeiro momento de pré-teste, foi elaborado um segundo pré-teste, no qual foram considerados e contactados via email, 248 docentes, escolhidos de forma aleatória da base de dados criada. O critério de escolha, sendo aleatório, teve em consideração uma população correspondente aproximadamente a 20% do total (embora corresponda a cerca de 18% devido aos docentes da FEP que não foram contactados em pré-teste), bem como a preocupação de considerar os docentes de todos os departamentos e Universidades em análise. Este momento serviu assim para avaliar possíveis tendências de resposta, assim como efetuar nova recolha de dúvidas e sugestões que permitiram, na

aplicação final, uma melhor compreensão dos itens e qualidade do instrumento de recolha de dados. A versão apresentada em termos de pré-teste foi posteriormente alvo de correção, sendo que foram alterados os dados relativamente à categoria profissional, bem como o item 17 do questionário de Comprometimento Organizacional. Posteriormente, a versão final foi enviada para os 1095 docentes restantes. Os dados de envio e receção dos questionários são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Dados de envio, receção e taxa de resposta dos questionários.**

Fase	Enviados	Recebidos	Respondidos	Taxa de Resposta
1º pré-teste	3	3	3	100%
2º pré-teste	248	243	25	10.3%
Recolha final	1095	1075	134	12.5%
Total	1346	1321	162	12.3%

Após a recepção dos questionários, na data final estabelecida, o ficheiro gerado pelo Google docs© foi transposto para o Microsoft Office Excel 2011, no qual foram categorizadas as respostas em números, bem como os dados sociodemográficos. Após esta transposição, os dados foram colados numa base de dados do IBM Statistics SPSS 19, na qual foram, deste modo, criadas as variáveis correspondentes.

## 4. Análise Estatística e Resultados

Considerando a escolha realizada dos instrumentos para a recolha de dados, o instrumento de partilha do conhecimento, sendo pela primeira vez utilizado na população portuguesa, foi submetido a um processo de análise fatorial exploratória (AFE) realizada no software SPSS v.19. Inicialmente foi utilizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin para averiguar a adequabilidade para a realização da AFE, que confirmou que a amostra seria adequada ao procedimento estatístico referido, sendo o valor de Kaiser-Meyer-Olkin de .828. O teste de esfericidade de Bartlett, com um valor de  $\chi^2 = 628.73$  e um nível de significância de  $p < .00$ , confirma os resultados do teste de Kaiser-Meyer-Olkin.

De forma a compreender a perceção com que os respondentes observaram o questionário, podemos verificar na tabela 3 as frequências das respostas. Um primeiro dado que se torna claro é a tendência para a concordância na resposta, sendo as frequências de resposta nas categorias discordo totalmente e discordo baixas. Este dado, corroborado pela

média de resposta nos itens (próximo de 4) pode indicar um elevado grau de desejabilidade social provocado pelo questionário. No entanto, os valores obtidos são consonantes com os anteriormente verificados por van den Hooff e de Rider (2004), que obtiveram para a subescala de recolha do conhecimento uma média de 4.02 e desvio padrão de 0.67 e para a transmissão de conhecimento a média de 3.25 e desvio padrão de 0.75. Também Liao et al. (2007), obtiveram para a recolha do conhecimento uma média de 3.98 e um desvio padrão de 0.49 e para a transmissão do conhecimento uma média de 3.92 e desvio padrão de 0.56.

**Tabela 3 - Frequência, por item, das respostas na escala de partilha do conhecimento**

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Média	Desvio Padrão
KC1	0.6%	15.4%	19.1%	47.5%	17.3%	3.84	0.71
KC2	1.2%	8.0%	12.3%	50.0%	28.4%		
KC3	1.2%	4.3%	13.6%	56.8%	24.1%		
KC4	1.2%	13.0%	19.8%	47.5%	18.5%		
KD1	3.7%	8.0%	16.7%	57.4%	14.2%	3.82	0.76
KD2	2.5%	1.9%	17.9%	63.0%	14.8%		
KD3	2.5%	9.3%	16.0%	52.5%	19.8%		
KD4	1.2%	3.7%	19.8%	40.7%	34.6%		

Em seguida foi realizada uma AFE utilizando o método da máxima verosimilhança. É assim sugerido, através da análise do *Scree Plot* (ver anexo III), um agrupamento dos itens num único fator, sugerindo a unidimensionalidade do questionário de partilha do conhecimento.

Apesar da informação anteriormente referida optou-se pelo teste preliminar de uma solução a dois fatores, alinhada com o modelo conceptual de desenvolvimento do instrumento. Esta opção teve ainda em consideração a reduzida amostra da presente investigação e a sua incapacidade de contrariar, inequivocamente, um modelo teórico já suportado em estudos anteriores de maior dimensão (de Vries et al., 2006; van den Hooff & Hendrix, 2004; Lin, 2007). Foi assim realizada uma AFE dos componentes principais, com rotação varimax, forçando a uma solução de dois factores. A opção pela rotação Varimax, do tipo ortogonal, ocorreu devido à separação clara que esta permite realizar entre as componentes identificadas (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Esta análise, sugere um agrupamento dos itens próximo da solução dos estudos originais (de Vries et al., 2006), sendo

no entanto necessário excluir o item 3 da escala de transmissão do conhecimento, “considero que é importante que os meus colegas de trabalho saibam o que eu estou a fazer”, devido aos pesos fatoriais nas duas componentes não nos permitirem associar claramente o item a uma componente. Relativamente ao item 4 da escala de recolha do conhecimento, considerando o tamanho da amostra e as *guidelines* apresentadas por Hair et al. (2010), poderíamos considerar que este seria um candidato à exclusão, visto apresentar um *factor loading* superior a .45 nas duas componentes. No entanto, uma diferença superior a .10 evidencia uma distinção entre a associação do item às duas componentes, sendo a associação do item forte com a componente 2, representativa da escala de recolha do conhecimento, optando-se assim pela manutenção do item e mantendo-se assim a restante composição, explicando as duas componentes 65.66% da variância.

**Tabela 4 - Análise Fatorial Exploratória de uma solução forçada a dois fatores**

	Fator 1 Transmissão do Conhecimento	Fator 2 Recolha do Conhecimento
KD1	<b>.882</b>	.207
KD2	<b>.863</b>	.193
KD4	<b>.743</b>	.343
KC2	-.002	<b>.852</b>
KC3	.387	<b>.729</b>
KC1	.376	<b>.625</b>
KC4	.467	<b>.603</b>
KD3	<b>.442</b>	<b>.514</b>
<i>Alpha de Cronbach</i>	.850	.798

Método: análise dos componentes principais com rotação Varimax.

A consistência interna, avaliada através do Coeficiente Alpha de Cronbach, apresenta bons valores, de .85 para a escala de transmissão de conhecimento, e .80 para a escala de recolha do conhecimento (Tabela 4). Valores superiores a .70 atestam, segundo Hair et al. (2010), a consistência de uma escala. Apesar da divisão estabelecida, a correlação de Pearson entre as duas subescalas é elevada, sendo de .61.

O modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1997), já com um estudo de validação realizado na população portuguesa (Nascimento et al., 2008) apresenta-nos teoricamente uma relação consolidada entre os itens e os fatores (ou variáveis latentes). Nesse

sentido, e entendendo as diferenças de filosofia entre a AFE e AFC<sup>4</sup>, avançámos para uma análise fatorial confirmatória, utilizando o software AMOS, incorporado na versão utilizada do SPSS. Após desenhado o modelo, foram definidas, *à priori*, as ligações entre as três variáveis latentes e o respetivo item marcador, tendo sido considerado o item que na adaptação Portuguesa (Nascimento et al., 2008) apresentava a maior carga fatorial de associação com a variável latente. Posteriormente, foi pedido o cálculo através do método da máxima verosimilhança.

A tabela 5 apresenta-nos os valores da associação entre os itens e os fatores no modelo em análise, já com as estimativas obtidas numa solução estandardizada, bem como a média e desvio padrão de cada uma das três componentes. Todos os *factor loadings* são superiores a .50. As estatísticas de Qui-Quadrado obtidas são de  $\chi^2 (149, N=162) = 429.869, p < .01$ . Os valores de ajustamento do modelo são, no entanto, considerados inaceitáveis, como é possível observar na tabela 6.

**Tabela 5- Pesos fatoriais estimados numa solução estandardizada, média e desvio padrão**

Itens	Componentes	Carga Fatorial	Média	Desvio Padrão
Comprom_Org7		.786		
Comprom_Org11		.522		
Comprom_Org9	Afetivo	.587	5.26	1.25
Comprom_Org15		.880		
Comprom_Org6		.706		
Comprom_Org2		.773		
Comprom_Org16		.732		
Comprom_Org19		.541		
Comprom_Org17		.520		
Comprom_Org14	Calculativo	.519	4.23	1.20
Comprom_Org13		.504		
Comprom_Org3		.688		
Comprom_Org1		.568		

<sup>4</sup> Podemos dizer que, ao passo que na análise fatorial exploratória o investigador questiona o software qual o número mínimo de fatores que podem emergir da data e representá-la da melhor forma, na análise fatorial confirmatória existe uma sobreposição inicial da teoria, já consolidada, pelo que o investigador indica qual a associação estimada entre os itens (variáveis observadas) e os fatores (variáveis latentes), confirmando-a posteriormente (Hair et al., 2010).

Itens	Componentes	Carga Fatorial	Média	Desvio Padrão
Comprom_Org4		.804		
Comprom_Org18		.748		
Comprom_Org10	Normativo	.507	3.99	1.37
Comprom_Org8		.817		
Comprom_Org5		.570		
Comprom_Org12		.797		

Considerando os dados da tabela 5 e os objetivos descritivos a que nos propusemos, os dados relativos à média de resposta em cada uma das três componentes indicam-nos que a componente mais presente nos docentes que constituem a nossa amostra é a do comprometimento organizacional afetivo, seguida da componente calculativa e, por fim, normativa. Assim, podemos considerar que a relação entre os respondentes e as respetivas organizações é marcadamente afetiva, ou seja, existe uma vontade genuína de estar na organização e nela permanecer, seguida de uma ligação com uma componente mais instrumental e, por último, uma relação marcada pela obrigação moral face à organização.

Convém, desde o presente momento, explicitar quais as estatísticas utilizadas em termos de medidas de *goodness-of-fit*, presentes na Tabela 6. São diversos os índices de ajustamento existentes, estando os mesmos divididos em três categorias, de acordo com a informação estatística que facultam ao investigador. Assim, temos os índices de ajustamento absoluto, índices de ajustamento incremental e os índices de ajustamento parcimoniosos. Os índices adotados na presente investigação tiveram em consideração a sua utilidade prática, bem como a evolução histórica dos vários índices. Nesse sentido, a primeira estatística apresentada é a de Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), medida esta que nos apresenta as diferenças entre matrizes e que, quando utilizada enquanto índice de ajustamento, se procura que seja reduzida, de forma a suportar o modelo apresentado como representativo dos dados. Um outro índice de ajustamento absoluto, o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) foi também utilizado. Sendo um dos índices mais utilizados, pela sua capacidade de indicar o quão bem um modelo representa, mais do que uma amostra, uma população. Uma outra vantagem passa pela existência de um ponto de corte, valor  $<.08$ , que certamente será útil no momento de aceitar ou rejeitar a adequabilidade de um modelo. Geralmente utilizado com o mesmo ponto de corte referido, o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) será igualmente utilizado. Para Hair et al. (2010), este índice de ajustamento absoluto pode ser

considerado numa categoria dos índices indicadores de um mau ajustamento (*badness-of-fit*). Assim, considera-se que valores superiores a .1 sugerem um problema com o ajustamento do modelo.

De entre os índices incrementais, o *Comparative Fix Index* (CFI) foi o índice escolhido. Representando uma versão melhorada de um outro índice existente (*Normed Fit Index* – NFI), os valores possíveis variam entre 0 e 1. Este índice, extremamente utilizado, tem ainda a vantagem de ser altamente resistente à complexidade dos modelos utilizados. Os valores superiores a .90 são, regra geral, considerados aceitáveis (Byrne, 2001; Hair et al., 2010). Relativamente aos índices de ajustamento parcimoniosos, os mesmos não foram utilizados, uma vez que a sua utilidade se encontra principalmente não na capacidade de nos indicar o bom ajustamento de um modelo, mas sim na sua capacidade de comparar o ajustamento de dois modelos, com níveis de complexidade distintos (Hair et al., 2010).

De forma a reespecificar o modelo, foram adotados os seguintes critérios: (1) pesos fatoriais; (2) índices de modificação; (3) indicadores de ajustamento do modelo e (4) orientação teórica. Os referidos critérios permitiram-nos, no seu conjunto, criar um sentido para as alterações a realizar. Nesse sentido, o primeiro item a ser eliminado foi o item 19, “Como já dei tanto a esta Universidade, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”, da subescala de comprometimento calculativo. A eliminação do referido item, embora tenha ocorrido devido aos índices de modificação elevados, tinha já sido sugerida por Nascimento et al. (2008). Repetida a análise, sem o item 19, o item 14 apresenta um peso factorial < .50 (.46) sugerindo assim a sua eliminação. No entanto, com um *factor loading* de .51, o item 10 é o que apresenta maiores índices de modificação. Considerando esse facto, bem como a sua eliminação no estudo de validação de Nascimento et al. (2008), recaiu sobre este item a escolha de eliminação. Ocorreu novamente um incremento nos índices de ajustamento, como é visível na Tabela 6. Sendo os valores de ajustamento não aceitáveis, houve necessidade de considerar a eliminação de mais um item. Assim, o item 14: “Neste momento, manter-me nesta Universidade é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”, da escala de comprometimento calculativo, apresentando o *factor loading* mais baixo (.46) e elevados índices de modificação foi eliminado do modelo em análise. Ao nível semântico, embora o item represente a visão do comprometimento calculativo, no sentido da “necessidade material” e custos em abandonar a organização, a “vontade pessoal” poderá, no nosso entender, ter levado os respondentes a atribuir uma conotação afetiva ao item. Repetida a análise, os valores de ajustamento do modelo poderão, numa perspetiva mais flexível, ser considerados aceitáveis, sendo mesmo superiores aos do

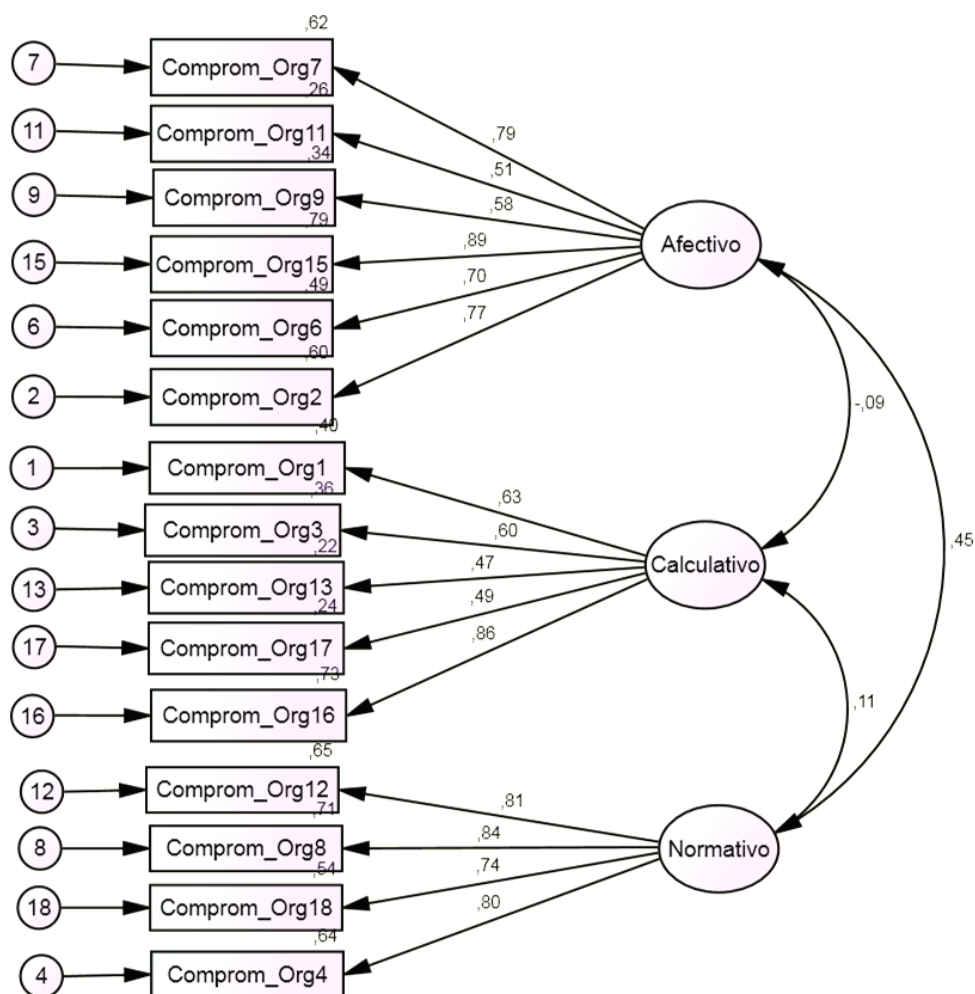
modelo aceite por Nascimento et al. (2008). No entanto, e considerando os índices de modificação, foi eliminado um último item, da subescala de comprometimento, “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Universidade onde estou atualmente” (Item 5). Considerando assim os modelos testados, e respectivos valores de ajustamento (Tabela 6), considera-se que o modelo 5 apresenta o melhor ajustamento dos itens aos dados. Embora sendo necessária a exclusão de 4 itens, consideramos que os itens medem efetivamente as três componentes do comprometimento organizacional que se propõem medir. As medidas de *goodness-of-fit* são aceitáveis, demonstrando o bom ajustamento do modelo. Apesar do valor de CFI ser  $< .95$ , valor proposto por Hair et al. (2010) como ponto de corte considerando uma amostra com  $N < 250$ , podemos considerar que se encontra no limite da aceitabilidade, embora outros autores, com uma visão mais flexível, considerem os valores de CFI aceitáveis quando superiores a  $.90$ . Os valores de SRMR e RMSEA são inferiores a  $.08$ , demonstrando bons níveis de adequabilidade do modelo. Na figura 1 podemos ver o modelo de medida aceite, bem como os respectivos *loadings* e relações entre variáveis latentes.

**Tabela 6 - Medidas de goodness-of-fit dos modelos de Comprometimento Organizacional testados**

	$\chi^2$	DF	CFI	GFI	SRMR	RMSEA
Modelo 1: CO	429.87	149	.79	.79	.14	.11
Modelo 2: CO s/19	332.401	132	.84	.81	.12	.10
Modelo 3: CO s/19 e 10	260.179	116	.87	.84	.11	.09
Modelo 4: CO s/19, 10 e 14	209.756	101	.90	.86	.09	.08
Modelo 5: CO s/19, 10, 14 e 5	147.070	87	.94	.88	.08	.07

Os valores do Alpha de Cronbach para o modelo aceite são de  $.86$ ,  $.75$  e  $.87$ , para a subescala de comprometimento afetivo, calculativo e normativo, respetivamente.

**Figura 1- Diagrama conceptual do Modelo de Comprometimento Organizacional**



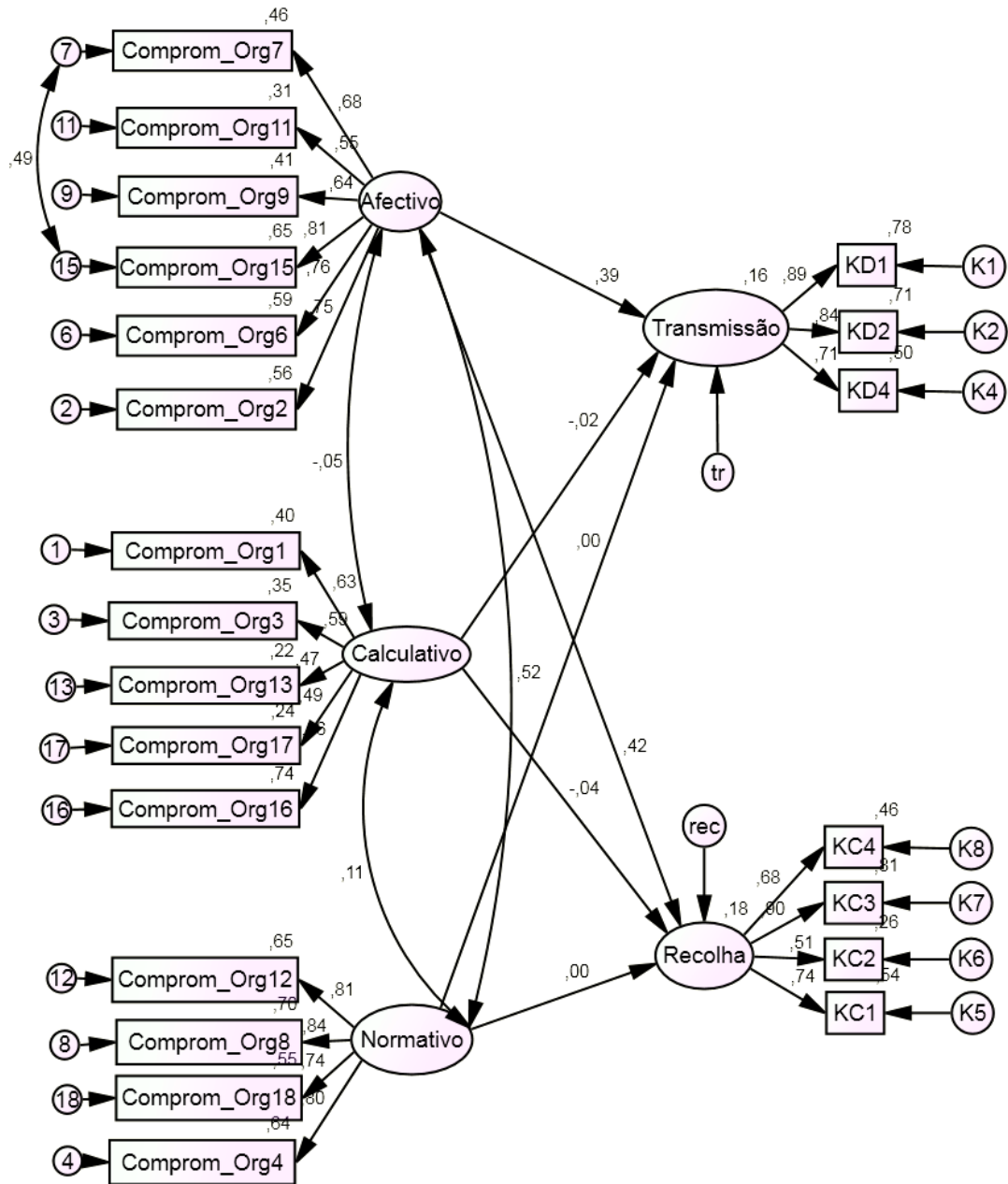
Considerando as cargas fatoriais e relações entre as variáveis latentes, podemos considerar que os itens 13 e 17 da escala de comprometimento calculativo estão no limite da aceitabilidade, podendo ser candidatos à eliminação do modelo. No entanto, considerando os baixos índices de modificação e o impacto da eliminação de mais dois itens da referida subescala, optou-se pela manutenção dos mesmos. Já na relação entre as variáveis latentes, os resultados não estão de acordo com a adaptação portuguesa, embora uma correlação considerável entre o comprometimento afetivo e calculativo ( $p = .45$ ) tenha já sido verificada em estudos anteriores (Meyer et al., 2002), sugerindo uma sobreposição entre as duas escalas.

#### 4.1. Teste das hipóteses de investigação

De forma a testar as hipóteses de investigação levantadas, foi utilizada a modulação em Equações Estruturais. O modelo estrutural comporta assim a informação do modelo das

três componentes, sendo testada a influência das três componentes do comprometimento organizacional nos comportamentos de partilha do conhecimento, tanto ao nível da receção como transmissão, como podemos verificar na figura 2. Os valores obtidos nas estimativas estandardizadas do modelo permitem-nos confirmar as hipóteses de investigação, na medida em que parece existir uma relação forte entre a variável do comprometimento afetivo e a recolha ( $r = .42$ ,  $p < 0.01$ ) e transmissão do conhecimento ( $r = .39$ ,  $p < 0.01$ ). A relação entre o comprometimento calculativo e a transmissão ( $r = -.03$ ,  $p = 0.78$ ) e recolha ( $r = -.04$ ,  $p = 0.66$ ) do conhecimento indica-nos a existência de uma relação, no sentido negativo, das variáveis em análise, não existindo no entanto significância estatística, tal como hipotetizado. Já o comprometimento normativo, apresenta uma magnitude nula na relação tanto com a transmissão ( $r = .00$ ,  $p = 0.97$ ) como com a recolha do conhecimento ( $r = .00$ ,  $p = 0.98$ ). Os índices de ajustamento do modelo encontram-se no limiar da aceitabilidade, excetuando o valor do SRMR que apresenta um valor demonstrativo de um ajustamento fraco:  $\chi^2 1.73$  ( $\chi^2/GL = 344.23/199$ ), GFI = .84, CFI = .91, RMSEA = .067 e SRMR = .10.

**Figura 2 – Representação do modelo de medida e modelo estrutural entre as três componentes do comprometimento organizacional e a transmissão e recolha do conhecimento**



Verificando-se a inexistência de relação entre o comprometimento organizacional calculativo e normativo e as duas dimensões da partilha do conhecimento, optámos por testar um segundo modelo, no qual é apenas considerada a dimensão do comprometimento organizacional afetivo e a sua influência na transmissão e recolha do conhecimento. No entanto, o modelo considerado depara-se com problemas de ajustamento, evidenciados devido à elevada correlação entre as variáveis da transmissão e recolha do conhecimento que não está a ser considerada. Anteriormente, de Vries et al. (2006), cientes desta relação entre as variáveis optaram por considerar a covariância entre os erros associados à transmissão e

recolha de conhecimento. Reconhecendo que essa solução ultrapassaria os problemas de ajustamento verificados consideramos, no entanto, que esta solução não é defensável, do ponto de vista estatístico.

Assim sendo, a alternativa passará por considerar a partilha do conhecimento como um processo unidimensional, testando assim um modelo alternativo, no confronto com o anteriormente apresentado. Recordando o processo já descrito, inicialmente foi realizada uma AFE, segundo o método da máxima verosimilhança, que sugeriu a unidimensionalidade da escala, como podemos verificar na tabela 7. Esta unidimensionalidade foi já anteriormente considerada nos estudos de van den Hooff e Huysman (2009) e Mogotsi et al. (2011).

**Tabela 7 – Análise Fatorial Exploratória**

Itens	Fator 1
KD1	,795
KD2	,766
KD4	,751
KC3	,706
KC4	,690
KC1	,633
KD3	,601
KC2	,468

Método: Máxima verosimilhança.

Considerando, no entanto, as fragilidades existentes no critério de determinação do número de fatores na AFE<sup>5</sup>, optámos nesta fase pela utilização da Análise Paralela (AP). Segundo Laros e Puente-Palacios (2004) a AP é o método adequado, na definição do número de fatores a extrair, em 92% dos casos o que, na nossa opinião, confere uma maior robustez e sustentabilidade à solução final encontrada. O método da análise paralela consiste na geração, através de um software específico de *eigenvalues* aleatórios. Estes valores, gerados aleatoriamente (após ser inserido o tamanho da amostra e o número de itens do questionário), são posteriormente comparados com os *eigenvalues* empíricos, gerados pela AFE dos componentes principais. Considera-se assim que se deve reter o fator quando os valores empíricos superam os valores aleatórios gerados. Assim, para identificar o valor dos *eigenvalues* aleatórios, foi utilizado o software RanEigen (Enzmann, 1997). Os dados empíricos e aleatórios obtidos são apresentados na tabela 8.

<sup>5</sup> Segundo Laros e Puente-Palacios (2004), o critério do *eigenvalue* superior a 1, utilizado na AFE é adequado em apenas 22% dos casos.

**Tabela 8 - Eigenvalues Empíricos e Aleatórios para a escala de partilha do conhecimento**

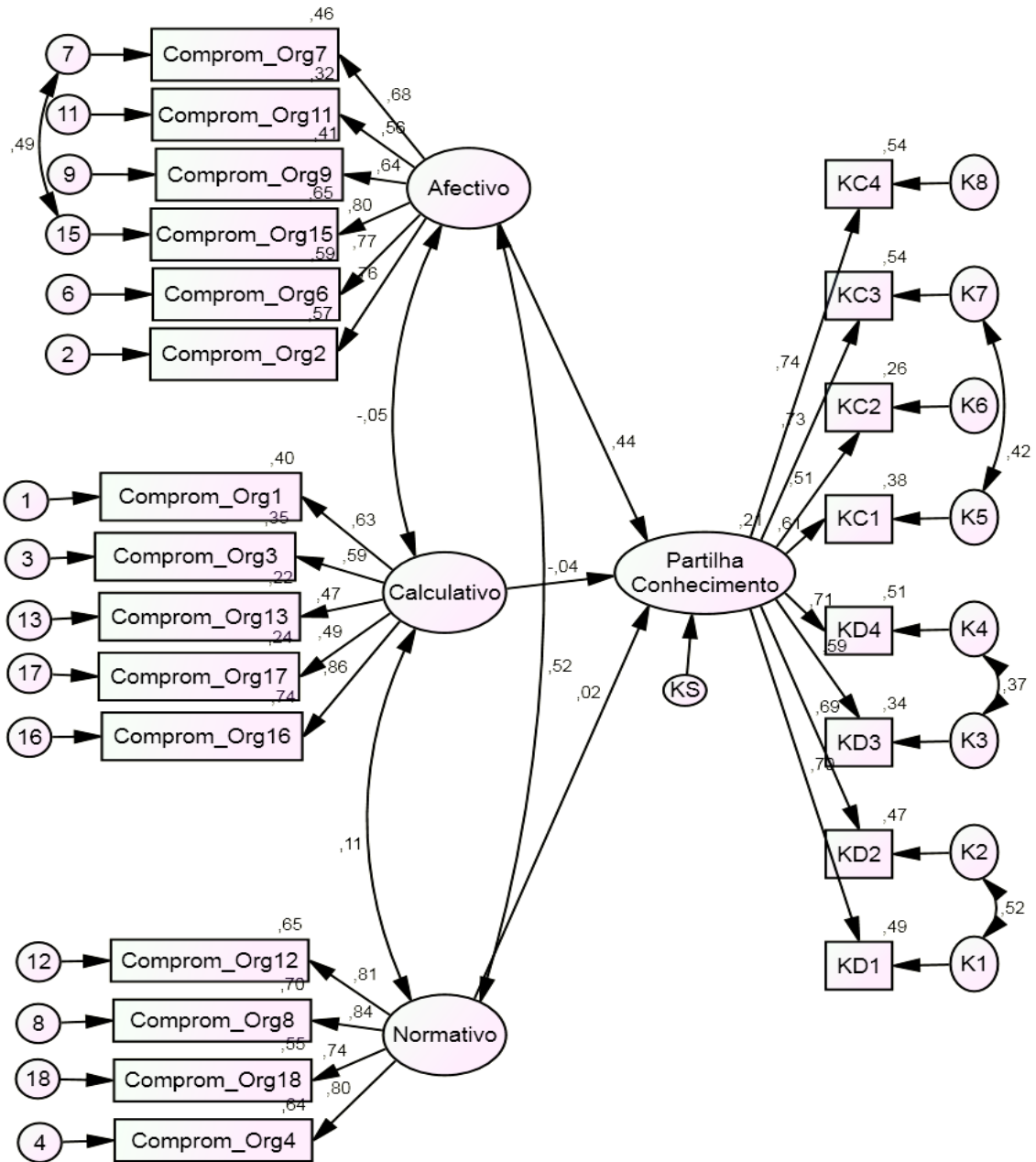
	<i>Eigenvalues</i>							
Empírico	4.260	0.992	0.949	0.518	0.475	0.326	0.245	0.234
Aleatório	1.34276	1.21200	1.11312	1.02767	0.94750	0.86681	0.77840	

Segundo o critério acima referido, podemos dizer que a AP vem reforçar os dados já sugeridos pela AFE, isto é, os oito itens do questionário de partilha do conhecimento devem ser representados num único fator. O valor do Alpha de Cronbach para a escala de partilha do conhecimento é de .87, demonstrando assim uma consistência elevada, superior à registada em cada uma das subescalas anteriormente consideradas.

De seguida, foi testado o respetivo modelo estrutural, considerando agora a influência do comprometimento afetivo, calculativo e normativo na partilha do conhecimento, enquanto variável unidimensional, os resultados obtidos podem ser analisados na Figura 3. Os valores de ajustamento do modelo são os seguintes:  $\chi^2 = 1.59$  ( $\chi^2/GL = 350.30/220$ ), GFI = .85, CFI = .92, RMSEA = .061e SRMR = .071, demonstrando um ajustamento moderado, mas aceitável.

O comprometimento afetivo apresenta um efeito positivo na partilha do conhecimento com uma magnitude forte ( $r = .44$ ,  $p < .01$ ), facultando assim elementos de suporte à H<sub>1</sub>. Já o comprometimento calculativo, apresentando uma tendência negativa, apresenta um efeito sobre a partilha do conhecimento próximo de zero ( $r = -.04$ ,  $p = .68$ ) e o comprometimento normativo, no sentido positivo, mas com uma magnitude também próxima de zero ( $r = .02$ ,  $p = .82$ ) não parece influenciar a partilha do conhecimento na amostra estudada. Assim, os dados relativos ao teste da H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub> sugerem que, na amostra em estudo, não existe uma relação de influência, estatisticamente significativa, entre o comprometimento organizacional calculativo (H<sub>2</sub>) e normativo (H<sub>3</sub>) e a partilha do conhecimento, apesar da tendência negativa e positiva verificada.

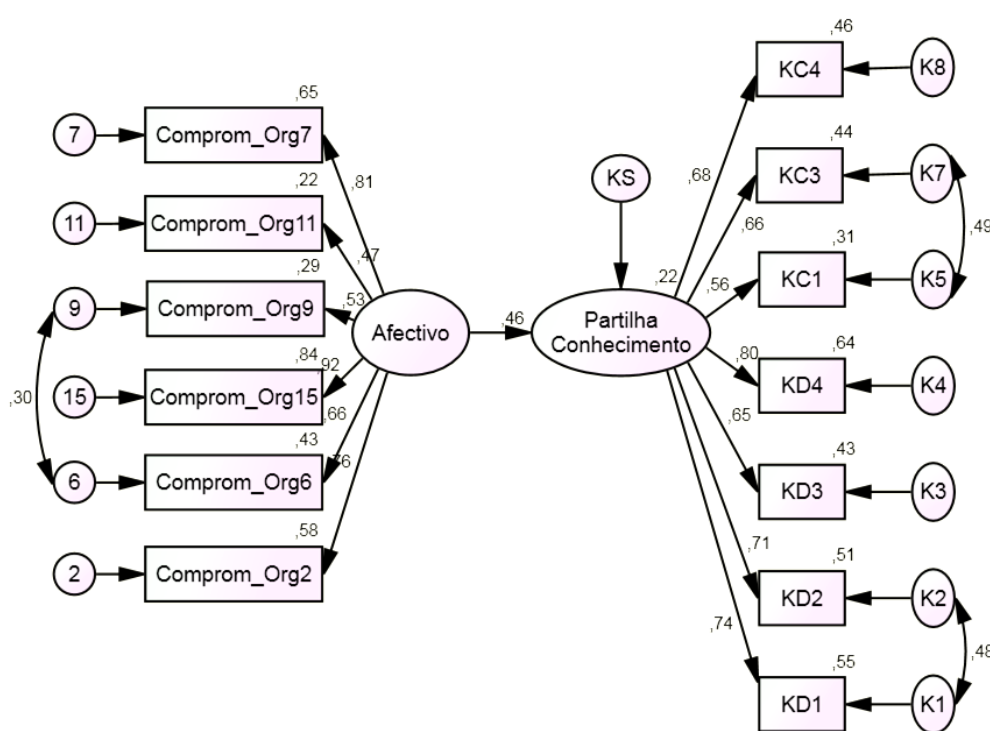
**Figura 3 - Representação do modelo de medida e modelo estrutural entre as três componentes do comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento**



Prosseguindo a análise estatística foi então criado um modelo estrutural que considera o efeito, de forma isolada, do comprometimento organizacional afetivo na partilha do conhecimento. Atendendo aos índices de ajustamento verificados foi necessário considerar-se a covariância entre os erros do item número 9 e 6, na componente do comprometimento afetivo, bem como entre os erros dos itens 1 e 2 da transmissão do conhecimento e os itens 1 e 3 da recolha de conhecimento, agora considerados numa única escala de partilha do conhecimento. Estas relações entre os itens poderão advir, segundo a nossa análise, da semelhança entre os itens ao nível da construção frásica. Considerando os itens 1 (“Quando

necessito de um certo conhecimento, procuro-o junto dos meus colegas de trabalho”) e 3 (“Quando necessito de aprender algo, pergunto aos meus colegas sobre as suas capacidades nessa matéria”), inicialmente na subescala de recolha do conhecimento, podemos verificar que ambos nos remetem para uma necessidade de adquirir um conhecimento, procurando-o junto dos profissionais com quem desenvolve funções. O item KC2, originalmente na subescala de recolha do conhecimento, foi eliminado, devido ao seu peso fatorial ser  $< .50$ , bem como aos elevados níveis de modificação, que sugerem a sua eliminação. O referido item aparece já anteriormente na AFE como o item menos representativo da partilha do conhecimento enquanto conceito unidimensional. Os resultados, presentes na Figura 4, demonstram que, quando considerado, de forma isolada, a magnitude do efeito sofre um ligeiro incremento ( $r = .46$ ). Os valores de ajustamento do modelo demonstram a sua adequabilidade, sendo o valor normalizado do  $\chi^2$  de 2.01 ( $\chi^2/GL = 122.28/61$ ). O CFI obtido é de .94, sendo o valor do GFI de .90. O valor do RMSEA de .079 e SRMR de .060, ambos inferiores ao ponto de corte .080, demonstram o razoável ajustamento do modelo em análise.

**Figura 4 - Representação do modelo de medida e modelo estrutural entre o comprometimento afetivo e a partilha do conhecimento**



Em termos da validade de constructo associada à partilha do conhecimento, foi realizado o cálculo da fiabilidade do constructo (Construct Reliability – CR), bem como da variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). Os valores dos dois indicadores devem, segundo Hair et al. (2010) exceder um valor de .70 no caso da fiabilidade

de constructo e .50 no que concerne à variância média extraída. O presente questionário apresenta valores de .88 para a fiabilidade de constructo e .48 em termos da variância média extraída. Considerando que os valores de AVE estão próximos de .50 e os de fiabilidade de constructo excedem em larga medida o valor de .70, podemos referir que o constructo apresenta uma boa consistência interna, mostrando que os itens representam, de forma consistente, um mesmo constructo latente.

## **5. Discussão dos resultados**

Apresentando o trabalho aqui descrito um objetivo de investigação instrumental, tal como o de compreensão da relação entre variáveis, a discussão dos resultados apresentará, numa primeira fase, um debate em torno dos resultados obtidos na utilização das escalas utilizadas no questionário de investigação, explorando, num segundo ponto, os resultados obtidos ao nível do teste das hipóteses de investigação.

### **5.1. Investigação instrumental**

Em termos do instrumento que foi traduzido na presente investigação, os resultados obtidos são agora alvo de reflexão. Em primeiro lugar, uma primeira análise fatorial, de cariz exploratório e segundo o método da máxima verosimilhança indicou-nos que os 8 itens adaptados representam um único fator, sugerindo a unidimensionalidade da partilha do conhecimento. De facto esta opção foi já tomada por Mogotsi et al (2011), que considerou que as diferenças entre os itens das subescalas eram demasiados subtis para que os respondentes conseguissem, de forma clara, distinguir a vertente de recolha e transmissão do conhecimento. A unidimensionalidade é também sugerida pela elevada correlação entre as duas escalas, correlação essa que nos indica que conceptualmente, os conceitos se sobrepõem de alguma forma. No entanto, esta correlação é interpretável, na medida em que o processo que estamos a estudar é comum, ou seja, quando falamos de transmissão do conhecimento ou de recolha do conhecimento, estamos a abordar um processo comum de partilha do conhecimento. Assim, e tendo em conta o percurso percorrido anteriormente, considerando a amostra em estudo e as suas particularidades, o presente estudo remete-nos para um agrupamento unidimensional dos itens, considerando-se assim a partilha do conhecimento como um processo unidimensional, embora conceptualmente os itens remetam para uma ideia quer de

transmissão quer de recolha. Consideramos assim que em estudos futuros a escala de partilha do conhecimento deve ser testada numa amostra maior, com profissionais de diferentes ramos de atividade, de forma a validar a sua estrutura fatorial face ao modelo teórico de base.

Um outro aspeto que poderá ser revisto passa pela reformulação de alguns itens, em especial o item 2 da subescala de recolha do conhecimento: “Gosto de estar informado acerca daquilo que os meus colegas sabem.”, que foi eliminado da escala de partilha do conhecimento no presente estudo. A inclusão de novos itens, com um formato invertido, poderá também, eventualmente, vir a contribuir para uma maior utilização da escala de resposta e menor desejabilidade social da parte do respondente. Uma outra opção, em estudos futuros, poderá passar por estabelecer um limite temporal, que obrigue o sujeito a pensar o comportamento de partilha, por exemplo, durante a última semana ou mês.

Relativamente ao modelo das três componentes de Meyer e Allen (1997) foi necessária, na presente investigação, recorrer à remoção de 4 itens de forma a atingir níveis de ajustamento aceitáveis na AFC. Seguindo uma tendência já verificada em investigações anteriores, o comprometimento afetivo apresenta uma correlação moderada com o comprometimento organizacional normativo. A correlação entre os dois tipos de comprometimento pode ser, no presente caso, explicada pelas características da população em análise. Se atentarmos à definição de cada um destes comprometimentos, verificamos que o comprometimento afetivo expressa a ligação emocional entre indivíduo e organização, enquanto o comprometimento normativo nos refere uma obrigação moral em permanecer na organização. Considerando que 53.1% da nossa amostra tem uma relação com a instituição de idade superior a 15 anos, compreende-se que exista uma complementaridade entre uma ligação emocional com a organização e uma relação de dever para com a mesma, fruto da longevidade desta ligação indivíduo-organização. Meyer et al., (2002) indicam-nos também que as características pessoais e o investimento do indivíduo na organização se encontram como os principais antecedentes do comprometimento normativo. Também estes antecedentes nos podem levar a concluir que, na nossa amostra, a longevidade na organização poderá ter levado os respondentes a investir na instituição onde trabalham, reforçando assim os laços afetivos, mas também de responsabilidade moral para com a organização.

## **5.2. Discussão das Hipóteses de Investigação**

O teste de hipóteses demonstrou que, tal como hipotetizado na  $H_1$ , o comprometimento organizacional afetivo se apresenta como uma importante variável na

promoção da partilha do conhecimento, influenciando-a de forma positiva. Podemos assim concluir que, de acordo com os dados recolhidos na nossa amostra, considerando os Professores Universitários, um trabalhador que está na organização porque quer estar e se encontra emocionalmente ligado a esta, concorda em apresentar um comportamento de partilha de conhecimento com os seus colegas de profissão. A tendência aqui verificada vem reforçar o anterior corpo de literatura (Camelo-Ordaz et al., 2011; Carbó & Segovia, 2011; Han, Chiang & Chang, 2010; van den Hoof & Ridder, 2004; van den Hooff & van Weenen, 2004; Matzler et al., 2011; Mogotsi et al., 2011), demonstrando que também na profissão aqui analisada a relação verificada anteriormente entre as variáveis em estudo se mantem no sentido hipotetizado. Já a escassez de alternativas ou a obrigação moral em permanecer na organização parecem não influenciar, de forma tão vincada, o comportamento de partilha do conhecimento dos respondentes, num sentido positivo ou negativo. No entanto, os resultados relativos à H<sub>2</sub> revelam-nos uma possível tendência negativa entre o comprometimento calculativo e a partilha do conhecimento, sugerindo assim que os sujeitos que mantêm uma relação essencialmente marcada pela necessidade de permanecer na organização, poderão ter uma tendência para esconder o seu conhecimento individual, não contribuindo para a organização. Sugerindo um sentido contrário, os resultados da relação entre o comprometimento normativo e a partilha do conhecimento (H<sub>3</sub>) propõem que uma ligação marcada pelo dever moral de continuar na organização pode contribuir para a partilha do conhecimento. Esta tendência vai na linha das descobertas de Ardichvili et al. (2003), que verificaram que alguns trabalhadores com uma ligação mais duradoura com a organização estariam dispostos a “devolver” à organização aquilo que também eles receberam durante os seus primeiros anos. Este facto, também constatado por Hew e Hara (2007), pode refletir igualmente uma ascensão na carreira que, ao ocorrer, poderá diminuir os riscos que o trabalhador associa ao comportamento de partilha e, assim, potenciar um comportamento mais cooperativo e de partilha de conhecimento entre colegas de uma mesma profissão e organização.

Os resultados aqui alcançados reforçam a necessidade de continuar a estudar o comprometimento organizacional, pela relevância desta variável no seio das organizações. Num momento em que os vínculos com as organizações se pautam por uma maior volatilidade, consideramos ser importante compreender o impacto de novas configurações do comprometimento organizacional na capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações, bem como no comportamento dos indivíduos.

## 6. Conclusões

Em jeito de conclusão, pensamos que o estudo agora apresentado constitui um contributo para clarificar a relação existente entre as componentes do comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento. Este trabalho vem assim contribuir para o ultrapassar de uma lacuna no contexto da investigação realizada em Portugal na temática da gestão do conhecimento e seus processos. No entanto, os resultados aqui obtidos devem ser lidos à luz das suas limitações. A amostra obtida, de conveniência, não permite a generalização dos resultados. O seu tamanho impossibilitou também o estabelecimento de comparações entre diferentes departamentos ou universidades, pelo que as eventuais diferenças existentes e dependentes de fatores como a cultura e clima da organização não puderam ser alvo de avaliação. Uma outra limitação prende-se com o facto da escala de partilha do conhecimento questionar os participantes se estes partilham conhecimento com os seus colegas de trabalho e não com outros investigadores ou *experts* na sua área de interesse e estudo/investigação, o que não nos permitiu considerar as diversas singularidades dos Professores Universitários enquanto trabalhadores do conhecimento.

Investigações futuras deverão suplantar estas limitações e considerar as singularidades da amostra em estudo, pela imensa diversidade que podem constituir os trabalhadores do conhecimento. Utilizando uma amostra maior, poderão ainda contribuir para uma clarificação da estrutura fatorial da escala de partilha do conhecimento aqui utilizada.

## Referências

- Abdullah, N., Hamzah, N., Arshad, R., Isa, R., & Ghani, R. D. (2011). Psychological Contract and Knowledge Sharing among Academicians: Mediating Role of Relational Social Capital. *International Business Research*, 4(4), 231-241.  
doi:10.5539/ibr.v4n4p231.
- Aliei, M., Ashrafi, B., & Aghayan, S. (2011). Studying the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing: case study Knowledge-Based Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 341-348.
- Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Bartol, K. M., Liu, W., Zeng, X., & Wu, K. (2009). Social Exchange and Knowledge Sharing among Knowledge Workers: The Moderating Role of Perceived Job Security. *Management and Organization Review*, 5(2) 223–240. Doi: 10.1111/j.1740-8784.2009.00146.x
- Bath, G. D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management: challenges, solutions, and technologies*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah: Lawrence Erlbaum
- Bhatt, G. D. (2002). Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31–39.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing, Examining The Role of Extrinsic Motivators, Social-psychological Force, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87–112.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling With AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463.
- Carbó, G. T. & Segovia, A. O. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- Cardoso, L., Castro, C. S., & Gomes, D. (2011). Organizações, Comprometimento e Identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 353-376). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Carter, C. & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? the people management challenge. *Education & Training*, 43(4/5), 215-224.
- Chen, C-C (2011). Factores Affecting High School Teachers' Knowledge-Sharing Behaviors. *Social Behavior and Personality*, 39(7), 993-1008.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Davenport, T. H. (1997). *Information ecology*. New York: Oxford University Press.
- de Vries, R. E., van den Hooff, B. & de Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.
- Eiriz, V., Simões, J., & Gonçalves, M. (2007). Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 153-167.

- Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, 54(7), 839–862.
- Ensign, P. C. (2009). *Knowledge Sharing among Scientists: Why Reputation Matters for R&D in Multinational Firms*. New York: Palgrave Macmillan.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: a program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21, 232.
- Grant, R. (2006). Knowledge Management and the Knowledge-Based Economy. In L. Prusak & E. Matson (Eds.), *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 15-29). New York: Oxford University Press.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2006). Knowledge Management's Social Dimension: lessons from Nucor Steel. In L. Prusak & E. Matson (Eds.), *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 229-242). New York: Oxford University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>th</sup> Edition). New York: Pearson Prentice Halls.
- Han, T-S, Chiang, H-H & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218–2233.
- Hew, K. F. & Hera, N. (2007). Empirical study of motivators and barriers of teacher online knowledge sharing. *Education Tech Research Dev*, 55, 573–595. DOI: 10.1007/s11423-007-9049-2.
- Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment. A Review and Research Agenda. *Employee Relations*, 25, 182–202.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in organizations*. New York: Oxford University Press Inc.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Ipe, M. (2004). Knowledge sharing in organizations: An analysis of motivators and inhibitors. In T. Egan & M.L. Morris (Eds.) *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, (pp. 399-406). Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development.

- Jafri, M. H. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Jo, S. J. & Joo, B-K (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 353-364.
- King, W. R. (2006). Knowledge Sharing In D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management* (pp. 493-498). London: Idea Group Reference.
- Liao, S-h., Fei, W-C., & Chen, C-C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359. DOI: 10.1177/0165551506070739.
- Lin, C-P. (2007). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428. doi: 10.1007/s10551-006-9119-0.
- Lin, H-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332. Doi: 10.1108/01437720710755272.
- Liu, N-C. & Liu, M-S (2011). Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior – an empirical study for Taiwanese R&D professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 981-997.
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., Krogh, G., & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 296-310.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research & application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Towar a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

- Monteiro, S. & Cardoso, L. (2011). Formação e desenvolvimento dos recursos humanos, o conhecimento e sua gestão nas organizações: concepções, relações e implicações. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 527-576). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (2004). Problem Driven Management. *Knowledge Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nonaka I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and subjectivity in Knowledge Management: A review of Top articles. *Knowledge and Process Management*, 13(2), 73-82. DOI: 10.1002/kpm.251.
- Örtenblad, A. (2005). Of course organizations can learn!. *The learning Organization*, 12(2), 213-218.
- Padma, R. N. & Nair, V. S. (2009). Organizational Culture and its impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations. *Global Management Review*, 4(1), 32-39.
- Pastor, I. M. P., Santana, M. P. P. & Sierra, C. M. (2010). Managing Knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. *The international Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2452-2467.
- Rahab, Sulistyandari & Sudjono (2011). The development of innovation capability of small medium enterprises through knowledge sharing process: an empirical study of Indonesian creative industry. *International Journal of Business and Social Science*, 21(2), 112-123.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal Job Commitment and Job Performance: a meta-analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 23, 257-266.

- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Rocha, F. S., Cardoso, L., & Tordera, N. (2008). The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(2), 211-232.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tohidinia, Z. & Mosakhani, M. (2010). Knowledge Sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611-631.  
Doi:10.1108/02635571011039052
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Van den Hooff, B., & Hendrix, L. (2004, April). Eagerness and willingness to share: The relevance of different attitudes towards knowledge sharing. Paper presented at the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria.
- Van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing Knowledge Sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46, 1-8.
- Van den Hooff, B., & van Weenen, F. L. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24. DOI: 10.1002/kpm.187.
- Zawawi, A. A., Zakaria, Z., Kamarunzaman, N. Z., Noordin, N., Sawal, M. Z. H. M., Junos, N. M., & Najid, N. S. A. (2011). The Study of Barrier Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University. *Management Science and Engineering*, 5(1), 59-70.