

Anexos

Anexo I – Desenvolvimento teórico

A presente secção de anexo tem como objectivo expandir teoricamente alguns dos tópicos abordados na secção de revisão da literatura. Assim, dentro da temática da partilha do conhecimento serão apresentados estudos e modelos teóricos que nos apresentam estratégias para a concretização da partilha do conhecimento nas organizações. Em seguida, no que concerne ao comprometimento organizacional é apresentada uma pequena discussão em torno da actualidade e relevância do constructo sendo que, por fim, são apresentados os estudos já abordados na revisão teórica que estabeleceram uma relação entre o comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento.

1. Partilha do conhecimento: desafios e estratégias para a sua concretização

Abordando a partilha do conhecimento entre trabalhadores e sabendo de antemão que o conhecimento pode ser considerado em diferentes taxonomias, é importante compreender as diferenças associadas à partilha de diferente conhecimento, pela sua natureza tácita ou explícita, bem como os desafios com que se depara quem quer partilhar e quais os meios eficazes para essa partilha ser efectiva. Assim, Grant (2006) fala-nos sobre a transmissibilidade dos diferentes tipos de conhecimento, distinguindo o conhecimento explícito – partilhado entre os indivíduos, e através do espaço e tempo, de forma simples e a baixo custo – e o conhecimento tácito – de difícil articulação e codificação, sendo a sua partilha lenta e custosa, comportando ainda um certo grau de incerteza. Zack (2006) acrescenta ainda que é precisamente esse conhecimento tácito – contextualizado, embutido em rotinas organizacionais que representa a fonte de vantagem competitiva. Essa vantagem advém do facto de que este conhecimento tende a ser único e de difícil imitação, não se encontrando no mercado pronto a utilizar, uma vez que apenas é desenvolvido através da experiência, requerendo assim tempo. De facto, a partilha de conhecimento tácito entre os trabalhadores depende de uma relação de trabalho que é estabelecida entre o transmissor e o receptor desse conhecimento. Essa relação pode ser de *mentoring*, uma parceria ou uma relação de aprendizagem, representando uma condição necessária para que o conhecimento tácito seja transferido. Esta relação, embora necessária, não é suficiente, na medida em que existe ainda uma cultura que pode definir inúmeras barreiras à transferência do conhecimento (Ipe, 2003). Torna-se assim vital a confiança e o *Common Ground*, isto é, a partilha de uma base de conhecimento entre os indivíduos em interacção, de forma a que o conhecimento partilhado possa ter significado e ser passível de aplicação pelo seu receptor (Davenport & Prusak, 2000).

Compreendendo a importância da partilha do conhecimento tácito e seu estudo, Mládková (2012) apresenta-nos uma investigação na qual procurou evidências da partilha de conhecimento tácito em 145 organizações da República Checa. Considerando as características do conhecimento tácito, a autora considerou como ferramentas de partilha do conhecimento as actividades de *coaching*, bem como as comunidades de prática (*communities of practice*) e *storytelling*, tendo concluído que não existe um grande esforço, nas organizações avaliadas, na correcta implementação das actividades de partilha do conhecimento. O *coaching*, sendo a actividade de partilha mais popular, presente em 63% das organizações do estudo, não era gerido da forma mais correcta, sendo frequentemente facultado pelo superior hierárquico e não sendo uma actividade remunerada. As comunidades de prática, embora presentes em 66% das 145 organizações avaliadas, apenas em 37 organizações estavam presentes de forma formal o que, do ponto de vista da autora, reflecte um desconhecimento daquilo que uma comunidade é, bem como da sua importância para a organização e para a partilha do conhecimento. Uma gestão desadequada das comunidades leva ainda a que 40% das comunidades sejam perspectivadas como criadoras de monopólios de conhecimento, reflectindo assim um entendimento do conhecimento como vantagem competitiva e inibindo a sua partilha como membros exteriores à comunidade. Por último, a utilização de histórias, consideradas aqui como um sistema complexo de símbolos, através dos quais é possível transferir normas, experiências e explicações da realidade, foi avaliada considerando o ambiente no qual as pessoas na organização comunicam e partilham histórias. Assim, em 41% das organizações as pessoas comunicam informalmente e partilham histórias no local de trabalho, embora apenas 3% das organizações tenham um espaço próprio para promover a comunicação entre os trabalhadores.

Shim e Roth (2008), num estudo qualitativo com professores universitários, concluem que o conhecimento tácito, altamente complexo e difícil de articular, é no entanto passível de ser partilhado entre professores com maior e menor experiência, isto porque através da observação directa do trabalho de um professor com experiência, um professor em início de carreira consegue assimilar características do trabalho que tornam o desempenho do professor com mais experiência num desempenho considerado de excelência. No entanto, a observação é uma forma passiva de transmissão de conhecimento tácito, ou seja, será necessária prática por parte do receptor desse conhecimento para que o seu desempenho também melhore e essa partilha se torne em vantagem competitiva. Uma forma mais efectiva de partilhar o conhecimento, referida pelos docentes que participaram neste estudo, é representado pelo autor do estudo através da expressão “bring it to surface” (BIS). Neste

conceito, encontramos por exemplo o uso de metáforas e o *storytelling*, sendo que o BIS reflecte, na sua essência, um esforço de articulação, através das palavras, do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Embora até ao momento, nesta secção de extensão teórica, nos tenhamos centrado numa perspectiva inter-individual do fenómeno de partilha do conhecimento, esta é complementar a uma perspectiva mais macro, seja grupal, organizacional ou mesmo inter-organizacional. Nesse sentido, as organizações, estando sectorizadas, possibilitam igualmente que o conhecimento seja partilhado dentro desta. Assim, Kluge, Stein e Licht (2002) referem-nos o *benchmarking* interno do conhecimento, como uma estratégia que possibilita à organização encontrar soluções passíveis de aplicação num outro contexto interno, promovendo assim ganhos de eficiência e acrescentando valor ao trabalho realizado. Trabalhar com entidades externas, estabelecendo assim relações inter-organizacionais, é também uma forma de transferência do conhecimento. Os autores citados desenvolveram um estudo no qual as empresas de maior sucesso estabeleciam alianças estratégicas externas que lhes permitiam adquirir conhecimentos importantes para a melhoria tanto dos processos de trabalho como dos produtos.

Cientes da importância da partilha do conhecimento para o desenvolvimento das organizações, conhecer os factores que influenciam esta partilha, isto é, as barreiras e despoletadores deste comportamento, é assim uma temática de extrema importância. Segundo Ipe (2003) que elaborou um modelo de partilha do conhecimento, quatro os factores que podem facilitar ou inibir este comportamento, nomeadamente: (1) a natureza do conhecimento, ou seja, a sua forma explícita ou tácita; (2) a motivação para partilhar conhecimento; (3) as oportunidades para partilhar conhecimento e (4) a cultura associada ao ambiente de trabalho.

Explicitando o modelo elaborado pela referida autora, relativamente à natureza do conhecimento, foi já no presente trabalho estabelecida a diferenciação entre o conhecimento explícito e tácito, factor este que influencia a partilha do conhecimento, pela facilidade com que este consegue ser articulado, isto porque a partilha do conhecimento entre os indivíduos é um processo no qual se torna necessário que o conhecimento detido por um indivíduo seja convertido num formato que o torne compreensível e passível de absorção e uso por outros indivíduos. Quanto aos factores motivacionais para a partilha do conhecimento, estes podem ser divididos em factores internos e externos. Os primeiros (internos), comportam a percepção do conhecimento como poder e a reciprocidade associada ao comportamento de partilha. Já os factores motivacionais externos, incluem a relação com o receptor do conhecimento a ser

partilhado e as recompensas associadas com o acto de partilha. As oportunidades para a partilha do conhecimento resultam da criação de um contexto, seja ele formal ou informal, propício à partilha do conhecimento. Se, por um lado, os programas formais, isto é, desenhados especificamente para promover a partilha, aquisição e disseminação do conhecimento, têm a vantagem de garantir a partilha de conhecimento, principalmente explícito, um contexto informal propício à partilha, permitindo uma comunicação face a face entre portador e receptor do conhecimento, bem como a criação de confiança entre ambos (essencial à partilha), promove a partilha de conhecimento. O quarto factor referido, a cultura associada ao ambiente de trabalho, condiciona, segundo a autora, todos os restantes factores, isto porque a cultura influencia a valoração atribuída ao conhecimento, as relações estabelecidas entre trabalhadores e eventuais recompensas associadas à partilha, bem como as oportunidades formais e informais que são criadas pelas organizações para que a partilha do conhecimento seja efectiva.

2. Relevância da temática do comprometimento

Levando em consideração algumas características actuais das organizações, como o *downsizing*, alguns autores têm discutido a importância do comprometimento organizacional na actualidade, reflectindo se este se mantém com a mesma intensidade da década de 70 ou 80. Mowday (1998), argumentando que o comprometimento continua a ser uma variável actual, e de especial relevância quando analisada a sua relação com as práticas de recursos humanos e os resultados – individuais ou organizacionais – diz-nos no entanto que as organizações estão a pedir aos trabalhadores um comprometimento e lealdade que estas parecem não querer, ou não ter capacidade de devolver. Mais do que pensar que o comprometimento, cujos estudos iniciais – elaborados num contexto de estabilidade e longos vínculos entre indivíduos e organizações – visavam a relação desta variável com o *turnover*, se encontra desactualizado ou num declínio de importância, Cardoso, Castro e Gomes (2011) falam-nos das alterações nos perfis de comprometimento e as suas alterações num ambiente de incerteza e insegurança. A tendência poderá passar, face à escassez de alternativas, por um fortalecimento do comprometimento calculativo entre indivíduo e organização, ou ainda a um aumento da ligação afectiva às organizações devido a mudanças que valorizem os trabalhadores. Também o comprometimento normativo poderá sair reforçado se as organizações investirem na formação dos colaboradores. Assim, parece importante reter que, independentemente das mudanças profundas que ocorrem nas organizações, a variável do

comprometimento organizacional se mantem actual, sendo a sua importância fulcral para a performance organizacional como um todo.

3. Comprometimento organizacional e partilha do conhecimento

Versando o presente trabalho sobre a relação entre o comprometimento organizacional e a partilha do conhecimento, foram já introduzidos os estudos, publicados em revistas da especialidade, que anteriormente estudaram esta relação 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).

Debruçando-nos neste espaço sobre os estudos supra citados, podemos verificar que na investigação que levaram a cabo Camelo-Ordaz et al. (2011) confirmaram a sua hipótese de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o comprometimento afectivo e a partilha do conhecimento, sendo ainda esta variante do comprometimento mediadora do impacto das práticas de envolvimento dos Recursos Humanos na partilha do conhecimento. Já Carbó e Segovia (2011) sustentam a relação entre o comprometimento afectivo e a intenção em partilhar o conhecimento, ressaltando ainda a importância de outras variáveis, como o clima organizacional, na intenção de partilha do conhecimento, assim como o efeito positivo do apoio organizacional e clima de apoio à inovação na ligação afectiva que os colaboradores estabelecem com a organização. Han et al. (2010), num estudo em organizações de alta tecnologia de Taiwan, confirmam a relação positiva do comprometimento organizacional com o comportamento de partilha do conhecimento, sendo que os autores não estabeleceram uma divisão entre as diferentes vertentes do comprometimento. van den Hooff e de Rider (2004), estabelecendo a divisão entre um comportamento de transmissão e recolha do conhecimento, concluem no seu estudo a importância do comprometimento afectivo para a partilha do conhecimento, sendo no entanto esse efeito positivo apenas visível no comportamento de transmissão do conhecimento. Já van den Hooff e van Weenen (2004), estabelecendo uma divisão entre o comprometimento para com o departamento e para com a organização, e considerando a sua relação com a transmissão e recolha do conhecimento nos dois níveis referidos, concluem que o comprometimento para com o departamento influencia positivamente a transmissão e recolha do conhecimento dentro do departamento. Já o comprometimento para com a organização apresenta uma relação de influência positiva com a recolha de conhecimento fora do departamento, ou seja, na organização. Matzler e colaboradores (2011) estudaram o comprometimento organizacional afectivo e a sua relação

com a documentação do conhecimento e partilha do conhecimento, relação essa que verificaram ser positiva com ambas as variáveis. Mogotsi et al (2011), num estudo com professores do ensino secundário no Botswana, não corroborou a existência de uma ligação positiva entre o comprometimento afectivo e a partilha do conhecimento, sendo no entanto o único estudo, dos aqui analisados, a não suportar esta ligação.

De notar que as investigações mencionadas trabalharam, na sua grande maioria, a dimensão do comprometimento organizacional afectivo, visto as características deste tipo de comprometimento se encontrarem associadas positivamente com os comportamentos extra papel, tal como verificámos anteriormente.

- 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
- 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.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business school Press.
- 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.
- 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.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia.

- 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.
- Mládková, L. (2012). Sharing tacit knowledge within organizations: evidence from the Czech Republic. *Global Journal of Business Research*, 6(2), 105-115.
- Mogotsi, I. C., Boon, J. A., & Fletcher, L. (2011). Modelling the Relationships between Knowledge Sharing, Organisational Citizenship, Job Satisfaction and Organisational Commitment among School Teachers in Botswana. *Afr. J. Lib, Arch. & Inf.Sc.*, 21(1), 41-58.
- Shim, H. S. & Roth, G. L. (2008). Sharing Tacit Knowledge Among Expert Teaching Professors and Mentees: Considerations for Career and Technical Education Teacher Educators. *Journal of Industrial Teacher Education*, 44(4), 5-28.
- 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., & 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.
- Zack., M. H. (2006). Developing a Knowledge Strategy. In L. Prusak & E. Matson (Eds.), *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 30-50). New York: Oxford University Press.

Anexo II – Instrumentos de Recolha de Dados

**Anexo III – *Scree Plot* da Análise Fatorial Exploratória do
questionário de partilha do conhecimento**

Scree Plot

