

**A influência da Inteligência Emocional na
partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor
têxtil em Portugal**

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Mariana Simão Salvado

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Paulo Pinheiro

Abril de 2021

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Dedicatória

Para ser grande, sê inteiro: nada

Teu exagera ou exclui.

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és

No mínimo que fazes.

Assim em cada lago a lua toda

Brilha, porque alta vive.

Ricardo Reis, in "*Odes*"

Heterónimo de Fernando Pessoa

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais pelo exemplo de força e coragem que são, demonstrando que nada se constrói do acaso e que tudo na vida requer muito esforço e dedicação. Agradeço por nunca me terem deixado desistir e por me ampararem sempre nas minhas derrotas e celebrarem comigo todas as minhas vitórias. Mas acima de tudo, sou agradecida por me terem proporcionado a oportunidade de ser uma pessoa instruída e por terem investido na minha formação académica, pois reconheço que lhes requereu um enorme esforço. Um *obrigada* nunca será suficiente para demonstrar o quão grata sou por isso.

Agradeço a toda a família e amigos que me acompanharam ao longo desta longa caminhada. Um agradecimento especial à Adriana Coutinho e Andreia Rodrigues, que mesmo longe sempre me incentivaram a concluir esta dissertação e à Sara Monteiro e Vanessa Alves, as minhas companheiras de horas intermináveis passadas na biblioteca.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Pinheiro, pela sua orientação e paciência infindável comigo. Sem o seu apoio, disponibilidade, conhecimento transmitido e palavras de incentivo nunca teria conseguido concluir esta dissertação.

Por último, mas não menos importante, agradeço às entidades que se disponibilizaram a participar e a colaborar neste estudo.

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Resumo

O conhecimento é um recurso valioso para o mundo dos negócios e uma fonte importante de vantagem competitiva. As práticas de partilha do conhecimento são muito importantes, pelo que a partilha do conhecimento se torna o segmento mais importante e desafiante na gestão do conhecimento. A Inteligência Emocional (IE) é listada pelo *World Economic Forum* como uma competência vital para prosperar na Indústria 4.0., caracterizada como a era da informação, tecnologia e equipas de trabalho especializadas.

Dada a elevada importância destes dois conceitos no mundo dos negócios atual e tendo em conta que as características de personalidade podem ter influência no processo de partilha de conhecimento, este estudo tem como objetivo principal identificar de que forma é que a Inteligência Emocional influencia a partilha do conhecimento, bem como identificar práticas de partilha do conhecimento nas empresas portuguesas do setor têxtil. Para atingir este objetivo, foi desenvolvida uma metodologia de investigação quantitativa e qualitativa, com recolha de dados através de questionários de tipo misto. Os questionários foram aplicados em nove gestores de clientes de três empresas do setor têxtil português.

Os resultados obtidos demonstram que existe uma influência positiva da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento, pois gestores de cliente com um nível de IE mais elevado apresentam maior disponibilidade e intenção de partilha do conhecimento e identificam menos barreiras à partilha do conhecimento. Foi, também, percebido que, apesar das empresas terem consciência da importância de levarem a cabo iniciativas de partilha de conhecimento, a verdade é que ainda não o fazem com a devida frequência, nem refletem muito sobre o tema.

Algumas das conclusões desta investigação remetem para o facto de a Inteligência Emocional funcionar melhor quando é partilhado conhecimento tácito. Para além disso, foi concluído que o nível de Inteligência Emocional está ligado ao nível de partilha de conhecimento – quanto maior for a IE, maior a partilha de conhecimento.

Palavras-chave

Partilha do conhecimento; inteligência emocional; gestores de clientes; indústria têxtil;

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Abstract

Knowledge is a valuable resource in the business world and an important source of competitive advantage. Knowledge sharing practices are very important, thus knowledge sharing becomes the most important and challenging segment in knowledge management. Emotional Intelligence (EI) is listed by the World Economic Forum as a vital competence to thrive in Industry 4.0., characterized as the age of information, technology and specialized work teams.

Given the great importance of these two concepts in the current business world and considering that personality characteristics can have an influence on the knowledge sharing process, this study aims to identify how Emotional Intelligence influences the knowledge sharing, as well as identifying knowledge sharing practices in the portuguese textile industry's companies. To achieve this goal, a quantitative and qualitative research methodology was developed, with data collection through mixed questionnaires. The questionnaires were applied to nine client managers from three companies in the portuguese textile industry.

The results obtained demonstrate that there is a positive influence of Emotional Intelligence in knowledge sharing, as client managers with a higher EI level have greater availability and intention to share knowledge and identify less barriers to knowledge sharing. Also, it was found that, although managers know the importance of having knowledge sharing initiatives, the truth is that they do not promote those events frequently, and they do not think much about that.

Some of the conclusions of this research are about the fact that EI works better when tacit knowledge is shared. Furthermore, it was concluded that the better the levels of EI are, the bigger the knowledge sharing is.

Keywords

Knowledge sharing; emotional intelligence; client managers; textile industry;

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. O conhecimento	3
2.1.1. Conhecimento explícito e conhecimento tácito	4
2.2. Partilha do conhecimento	5
2.2.1. Partilha inter-organizacional do conhecimento	8
2.2.2. Fatores e barreiras à partilha do conhecimento	9
2.3. Inteligência Emocional	12
2.3.1. Os modelos de Inteligência Emocional	14
2.4. Inteligência Emocional e partilha do conhecimento	16
2.5. Setor têxtil em Portugal	18
3. Metodologia	19
3.1. Mensuração dos construtos em estudo	20
3.1.1. Inteligência Emocional	20
3.1.2. Partilha do conhecimento	22
4. Apresentação e discussão dos resultados	24
4.1. Apresentação dos dados demográficos	24
4.1.1. Global	24
4.2. Apresentação dos dados relativos à Inteligência Emocional	25
4.2.1. Global	25
4.3. Apresentação dos dados relativos à partilha do conhecimento	26
4.3.1. Caso I	26
4.3.2. Caso II	28
4.3.3. Caso III	29
4.3.4. Caso IV	30
4.3.5. Caso V	31
4.3.6. Caso VI	32
4.3.7. Caso VII	33
4.3.8. Caso VIII	35
4.3.9. Caso IX	35
4.4. Discussão dos resultados	37
4.4.1. Discussão dos resultados relativos aos níveis de Inteligência Emocional	37

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

4.4.2. Discussão dos resultados relativos aos níveis de partilha do conhecimento	38
4.4.3. Influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento	39
5. Conclusão, limitações e linhas de investigação futuras	43
6. Bibliografia	45
7. Apêndices	51

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Várias definições de conhecimento	4
Tabela 2 – 5 dimensões do modelo de Goleman (1995)	14
Tabela 3 – Dados sociodemográficos	23
Tabela 4 – Inteligência Emocional: dados obtidos por caso e categoria	25
Tabela 5 – Caso I: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	26
Tabela 6 - Caso II: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	27
Tabela 7 - Caso III: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	28
Tabela 8 – Caso IV: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	29
Tabela 9 – Caso V: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	30
Tabela 10 – Caso VI: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	32
Tabela 11 – Caso VII: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	33
Tabela 12 – Caso VIII: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	34
Tabela 13 - Caso IX: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento	35
Tabela 14 – Visão global: dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento e nível de Inteligência Emocional	39

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Lista de Acrónimos

SECI	Socialization, Externalization, Combination and Internalization
KM	Knowledge Management
KMS	Knowledge Management Systems
TRA	Theory of Reasoned Action
TBP	Theory of Planned Behavior
SET	Social Exchange Theory
OCB	Organizational Citizenship Behavior
IE	Inteligência Emocional
QI	Quociente de Inteligência
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
MEIS	Multifactor Emotional Intelligence Scale
ECI	Emotional Competence Inventory
EQ-i	Bar-On Emotional Quotient Inventory
WLEIS	Wong and Law Emotional Intelligence Scale

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Capítulo 1

Introdução

Na era da globalização, o conhecimento é um recurso valioso para os negócios. O conhecimento é percebido como uma vantagem competitiva, que contribui para manter e reter o mercado (Razak, Pangil, Zin, Yunus, & Asnawi, 2016). Esta dinâmica faz com que os recursos e as competências sejam fatores cruciais para as organizações sobreviverem num ambiente dinâmico e competitivo (Drucker, 1993b; Wang & Wang, 2012).

Após ressaltar que o conhecimento substituiria o equipamento, o capital, os materiais e o trabalho para se tornar o elemento mais importante na produção, Drucker (1993a) anteviu que a vantagem competitiva no futuro seria determinada pelos recursos de conhecimentos, isto é, pelos trabalhadores do conhecimento (Wang & Wang, 2012). Por isso mesmo, a gestão do conhecimento tem vindo a ser reconhecida como uma componente importante para a sobrevivência dos negócios, pois é considerada uma fonte importante de vantagem competitiva (Razak et al., 2016).

A vantagem competitiva, mencionada anteriormente, depende do quão eficiente a empresa é a construir, partilhar e utilizar o conhecimento dos seus membros (Jordan & Jones, 1997). Para ter êxito em ambientes competitivos, as organizações devem examinar de que forma é que podem potenciar os ativos do conhecimento e criar valor acrescentado (Lin, Su, & Chien, 2006).

Esta necessidade de criar valor através do conhecimento, e a necessidade de gerir o mesmo de forma mais eficaz é crucial, uma vez que as empresas devem adaptar-se com facilidade ao ambiente competitivo em que se inserem. Além disso, é necessário que as empresas estejam preparadas para reagir à mudança, quer em termos estruturais – estratégia, organização interna, quer em termos psicológicos – todos os colaboradores devem ter o *mindset* certo para que haja uma boa reação à mudança (Rusly, Corner, & Sun, 2012). Os estudos têm vindo a demonstrar que práticas de partilha do conhecimento contribuem para que as organizações respondam às mudanças com mais facilidade, permitindo assim melhorar a performance da organização como um todo (Razak et al., 2016). Além disso, práticas de partilha do conhecimento contribuem para a produtividade e rentabilidade, incluindo a receita e crescimento das vendas (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Para reforçar as ideias anteriores, Appleyard (1996) refere, ainda, que a partilha do conhecimento é definida como “a transferência de *know-how* útil ou informação entre as várias linhas/áreas da organização”. Quanto mais conhecimento os funcionários partilham, mais valor sinérgico vai ser criado (Lin, Wu, & Lu, 2012). Sendo assim, torna-se imperativo para as organizações descobrirem os fatores que podem impedir ou fomentar a partilha do conhecimento dos funcionários e,

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

consequentemente, tomar as medidas apropriadas para estimular este comportamento positivo (Rasdi, Ismail, & Samah, 2015).

A partilha do conhecimento tem vindo a ser reconhecida pelo seu valor na aprendizagem organizacional, criação de conhecimento e inovação (Casimir, Lee, & Loon, 2012). De acordo com Priyadarshi & Premchandran (2019), o comportamento da partilha do conhecimento entre os funcionários tem vindo a ser associado com a melhoria da produtividade, o aumento da vantagem competitiva, inovação, criação de ideias e um aumento do conhecimento pessoal.

De acordo com Riege (2005), não há posse direta sobre o conhecimento dos funcionários, que rapidamente se pode tornar desatualizado se a aquisição de novo conhecimento não ocorrer, bem como as capacidades dos funcionários podem rapidamente desaparecer quando estes abandonam o seu empregador. Assim, apesar da consciência crescente da importância e dos benefícios da partilha do conhecimento, a acessibilidade ao conhecimento continua limitada, dado que a maior parte do conhecimento reside na mente dos funcionários (comumente referido como conhecimento tácito), não facilmente acessível a outras pessoas. Esta é uma das razões pelas quais um maior número de empresas começa a reconhecer que é o conhecimento tácito acumulado pelos seus funcionários que, em particular, representa um inestimável capital organizacional. De facto, partilhar conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes *backgrounds*, perspetivas e motivações, torna-se um passo crítico para que se concretize a criação de conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Importa agora definir o que é Inteligência Emocional e Indústria 4.0. Apesar destes temas serem profundamente discutidos ao longo desta investigação, é importante saber desde já o que englobam estes dois conceitos. A Inteligência Emocional é um conjunto de competências e aptidões que inclui o autoconhecimento, autocontrolo, motivação, empatia e competências sociais. Todas estas aptidões são essenciais para saber controlar impulsos e saber comunicar melhor com os outros (O'Neil, 1996). De acordo com o *World Economic Forum*, em 2020 a inteligência emocional é uma das dez competências profissionais que são fundamentais para prosperar na Indústria 4.0., sendo a primeira vez que a inteligência emocional entra nesta lista (Gray, 2016). Em relação à Indústria 4.0, é importante perceber que este conceito se refere à 4ª revolução industrial, que pressupõe transformações ao nível dos processos de produção, eficiência, gestão da informação, relacionamento com clientes, entre outros (Piccarozzi, Aquilani, & Gatti, 2018).

Na era da informação, tecnologia e equipas de trabalho especializadas, a inteligência emocional torna-se uma competência vital, dado que as pessoas devem executar o seu trabalho colaborando com outras pessoas (Goleman, 1998). A inteligência emocional tornou-se bastante popular nas organizações e proporcionou um mercado lucrativo para distribuidores de testes e consultores de formação (Cartwright & Pappas, 2008).

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Dada a elevada importância destes dois conceitos no mundo dos negócios atual, e tendo em conta que disposições individuais, como a motivação ou características de personalidade, têm um papel fundamental na qualidade, no processo e na quantidade de conhecimento trocado (Priyadarshi & Premchandran, 2019), surgem assim as seguintes proposições:

Proposição 1: identificar de que forma é que a inteligência emocional influencia a partilha do conhecimento;

Proposição 2: identificar as práticas de partilha do conhecimento dos gestores comerciais nas empresas portuguesas do setor têxtil.

Esta investigação terá, seguidamente, uma revisão de literatura para que todos os conceitos analisados e investigados posteriormente sejam bem compreendidos. Após esta revisão de literatura exaustiva, segue-se o capítulo 3 com a explicação detalhada de toda a metodologia adotada para este estudo. Posteriormente, no capítulo 4, serão descritos e analisados todos os dados resultantes da investigação. Para terminar, no capítulo 5, estarão expostas todas as conclusões deste estudo, assim como todas as limitações que o mesmo enfrentou ao longo do seu percurso.

Capítulo 2

Revisão de literatura

2.1. O conhecimento

Conhecimento é um conceito multifacetado com diferentes significados para vários níveis organizacionais (Nonaka, 1994). Investigadores de todo o mundo utilizam expressões muito variadas para definir o conhecimento.

Tabela 1 - Várias definições de conhecimento

Autor	Definição
Starbuck (1992)	<i>Knowledge is the stock of expertise.</i>
Purser and Pasmore (1992)	<i>Knowledge is an unity of facts, models, schemes, ideas, opinions, and intuition is used for decision making processes.</i>
Nonaka (1994)	<i>Knowledge is a justified true belief.</i>
Ruggles (1998)	<i>Knowledge is a mixture of information, experience, value standard, and norm.</i>
Liebowitz and Beckman (1998)	<i>Thought knowledge is a situation, fact, example, event, rule, conjecture, or model, capable of enhancing the understanding or effects of in a specific field or a subject.</i>
Elliott and O'Dell (1999)	<i>Knowledge is information in action.</i>

Fonte: elaboração própria baseada em Lin et al., 2012

Ainda assim, a definição mais citada e seguida na literatura é a de Platão, que define conhecimento como “crença verdadeira justificada” (Nonaka, 1994). A epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, tipicamente expressada em formas proposicionais na lógica formal (Nonaka, 1994).

Wang & Noe (2010) refere que o conhecimento é um recurso organizacional crítico, que proporciona vantagem competitiva sustentável numa economia dinâmica e competitiva. Para adquirir vantagem competitiva é necessário, mas insuficiente, que as organizações confiem nas suas equipas e sistemas de formação, que se foquem em selecionar funcionários que têm

conhecimento específico, capacidades, habilidades ou competências, ou que ajudem os funcionários a adquiri-las. As organizações devem também avaliar qual a melhor forma de transferir a experiência e o conhecimento dos especialistas que o detêm, para os aprendizes que precisam de o apreender. Isto é, as organizações precisam de enfatizar e explorar mais eficazmente os recursos baseados no conhecimento que já existem dentro da sua organização.

2.1.1. Conhecimento explícito e conhecimento tácito

A distinção entre conhecimento explícito e tácito influenciou a pesquisa empírica e conceptual da gestão do conhecimento estratégico e organizacional (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1967).

A partilha do conhecimento tácito é mais difícil, uma vez que este tipo de conhecimento é difícil de expressar verbalmente. Ao invés, é usualmente partilhado através do uso de metáforas, desenhos e diferentes métodos de expressão, não requerendo o uso formal de palavras (Koskinen, Pihlanto, & Vanharanta, 2003). O conhecimento tácito é o tipo de conhecimento que é difícil de verbalizar e codificar, pois está radicado no subconsciente, o que requer uma interação mais pessoal, cara-a-cara, e um debate dialético entre os trabalhadores no local de trabalho. (Razak et al., 2016).

O conhecimento tácito refere-se a perceções e competências menos específicas, que estão enraizadas em indivíduos ou contextos organizacionais (Weick and Westley, 1996 citado por Loebbecke, van Fenema, & Powell, 2016). Este está associado à experiência e pode estar relacionado com a “especificidade dos recursos humanos”. Compreender e transferir este tipo de conhecimento depende da participação direta e da inclusão no contexto no qual reside (Tyre & von Hippel, 1997). Investigadores referem este fenómeno como “stickiness” e fazem referência ao processo árduo que é explicar conhecimento tácito (Loebbecke et al., 2016).

A chave para a partilha do conhecimento tácito é a vontade e a capacidade de os indivíduos partilharem o que sabem e usarem o que aprendem (Wang & Wang, 2012). A experiência humana é a base para a partilha do conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966).

O conhecimento explícito consegue ser facilmente explicado e codificado. Este encontra-se disponível em livros, manuais e outros tipos de publicações (Razak et al., 2016). O conhecimento explícito é objetivo, pode ser comunicado visual ou verbalmente, articulado, codificado, armazenado e facilmente transmissível entre os indivíduos (Fernie, Green, Weller, & Newcombe, 2003). O conhecimento explícito refere-se a conceitos, informação e perceções que são especificáveis e podem ser formalizados em regras e procedimentos (Walsh & Dewar, 1987). O acesso, armazenamento e transferência deste tipo de conhecimento é alcançado através de documentos corporativos e sistemas de informação, tais como base de dados. Para (Dyer & Singh, 1998), o conhecimento explícito pode ser apenas informação. Para (Cohen, 1998), conhecimento é informação em contexto, com a informação a ser integrada no conhecimento, considerando-a uma forma de conhecimento formal e explícito. Um exemplo de conhecimento explícito são as

especificações detalhadas de engenharia para o desenvolvimento de software ou produção de um produto (Loebbecke et al., 2016).

De acordo com Wang & Wang (2012), a partilha do conhecimento explícito inclui, praticamente, todas as formas de partilha do conhecimento que estão institucionalizadas dentro das organizações, o que promove entre os funcionários a vontade de partilhar o seu conhecimento explícito. As práticas da partilha do conhecimento explícito são mais comuns no local de trabalho, uma vez que o conhecimento explícito pode ser facilmente capturado, codificado e transmitido.

2.2. Partilha do conhecimento

Vários processos chave foram identificados nas atividades da gestão do conhecimento, entre eles, identificação, recolha, seleção, organização, aplicação, partilha e criação do conhecimento (Arthur Andersen Business Consulting, 1997 citado em Lin et al., 2012). No entanto, entre os sete processos mencionados, a partilha do conhecimento parece apresentar-se como a que tem um processo de implementação mais difícil (Ruggles, 1998).

Jordan & Jones (1997) desenvolveram *The Knowledge Framework*, com o objetivo de ser utilizada para descrever os principais modos de conhecimento dentro de uma organização. Esta consiste em cinco categorias ou modos abrangentes: criação de conhecimento, resolução de problemas, disseminação, posse de conhecimento e memória.

O modo disseminação está relacionado com a partilha do conhecimento e consiste em duas dimensões: “processos” e “amplitude (*breadth*)”. *Processos* descreve se o conhecimento é partilhado principalmente através de processos formais ou informais. Por exemplo, em algumas empresas o conhecimento pode ser partilhado de forma rotineira em reuniões ou seminários, ou através do uso de bases de dados informatizadas. Enquanto que, noutras situações, o conhecimento pode ser partilhado principalmente através de discussões informais. A *amplitude* da partilha do conhecimento pode ser ampla ou restrita. Pode haver uma rotina de disseminação de conhecimento entre vários funcionários, ou o conhecimento pode ser partilhado apenas quando este é necessário (*need-to-know basis*) (Jordan & Jones, 1997).

A partilha do conhecimento é um processo cujo objetivo é obter experiência a partir dos outros, de maneira a garantir que o conhecimento permanece na organização (Razak et al., 2016).

O sucesso das iniciativas da gestão do conhecimento depende da partilha do conhecimento (Wang & Noe, 2010). Pelo que, no contexto dos negócios, a partilha do conhecimento tem vindo a receber atenção entre os investigadores (Razak et al., 2016). A partilha do conhecimento é alvo de investigação e discussão nas mais diversas áreas, nomeadamente no âmbito do local de trabalho, comportamento organizacional, comunicação, recursos humanos, entre outras (Razak et al., 2016).

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

A partilha do conhecimento ou a transferência do mesmo, tem vindo a ser definida como a troca ou a discussão de conhecimento pelos funcionários com grupos internos ou externos, através de vários tipos de canais (por exemplo discussão frente a frente, conferências, redes formais e/ou informais e base de dados), com o objetivo de criar síntese e de acrescentar valor à utilização do conhecimento durante a sua partilha. A partilha do conhecimento é um processo cujo objetivo é ganhar experiência a partir de outra pessoa, pelo que, é também conhecido como “transferência de conhecimento”, sendo que este reforça a aprendizagem de uma organização (Lin et al., 2012).

De acordo com Wang & Noe (2010), a partilha do conhecimento refere-se à disponibilização de informação e know-how para ajudar e colaborar com outros na resolução de problemas, desenvolver novas ideias, ou implementar políticas e procedimentos. A partilha do conhecimento pode ocorrer através de correspondência escrita ou através de comunicação cara a cara, através do trabalho em rede com outros especialistas, ou documentando, organizando e capturando conhecimento para outros.

Como uma atividade centrada no conhecimento, a partilha do conhecimento é um meio fundamental através do qual os funcionários podem contribuir para a aplicação do conhecimento, inovação e, finalmente, para a vantagem competitiva de uma organização (Jackson, Chuang, Harden, & Jiang, 2006). A partilha do conhecimento entre funcionários e entre equipas, permite que as organizações explorem e tirem proveito dos recursos baseados em conhecimento. Ainda que a partilha do conhecimento entre colegas possa ser difícil, pesquisas têm vindo a demonstrar que a partilha e combinação do conhecimento está relacionada positivamente com a redução de custos produtivos, conclusão mais rápida de projetos de desenvolvimento de novos produtos, performance da equipa, capacidades de inovação da organização e performance da organização, incluindo crescimento das vendas e receitas de novos produtos e serviços (Wang & Noe, 2010).

No entanto, alguns investigadores defendem que as práticas de partilha de conhecimento não conduzem, diretamente, a uma melhoria da performance organizacional. Ao invés, a performance organizacional pode ser melhorada através de resultados intermédios induzidos por práticas de partilha de conhecimento (Wang & Wang, 2012).

Baseando-se na conceptualização de Polanyi's (1966), Nonaka & Takeuchi (1995) propuseram o modelo SECI - *Socialization, Externalization, Combination, and Internalization* (SECI), este poderia explicar, implicitamente, a função da partilha do conhecimento tácito e explícito no processo da criação de conhecimento. Por um lado, a partilha do conhecimento transforma o conhecimento organizacional em conhecimento individual ou de grupo, através do processo de internalização e de socialização. Por outro lado, a partilha do conhecimento transforma o conhecimento individual ou de grupo em conhecimento organizacional, baseado no processo de externalização ou combinação. Wang & Wang (2012), refere que as práticas de partilha do conhecimento são muito importantes para preservar património valioso, aprender novas técnicas, resolver problemas, criar competências fundamentais e iniciar novas situações. A partilha do conhecimento tácito é a fundação da socialização, enquanto que a partilha do conhecimento

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

explícito torna possível a combinação em algumas organizações. Em relação ao processo de externalização e internalização, tanto a partilha do conhecimento tácito como explícito, desempenham papéis-chave na transformação dos dois tipos de conhecimento.

As organizações acreditam que, com o avanço tecnológico, as oportunidades que facilitam a transferência e partilha do conhecimento aumentam. A tecnologia informática desempenhou um papel vital em proporcionar a infraestrutura necessária para apoiar e promover a partilha do conhecimento dentro e entre organizações (Butel, Eraslan, Bakan, & Chowdhury, 2009). Aliás, há vários debates sobre se a gestão do conhecimento em geral e as práticas de partilha deviam ser *people-driven* ou *technology-driven* (Riege, 2005). Autores da disciplina de gestão normalmente argumentam que a partilha do conhecimento é sobretudo sobre as pessoas e as adaptações às dinâmicas sociais do espaço de trabalho do que sobre tecnologia. Empresas como a 3M, Boeing, BP Amoco, Chevron e Hewlett Packard têm estratégias de gestão do conhecimento centradas no desenvolvimento de uma cultura de partilha do conhecimento (Sveiby, 2002 citado por Riege, 2005). No entanto, o seu *IT system* desempenha uma importante função de suporte, sem a qual a maioria das práticas de partilha seriam menos eficazes e as aplicações menos oportunas (Riege, 2005).

No fundo, a partilha do conhecimento é o segmento mais importante e, ao mesmo tempo, o mais desafiante para a gestão do conhecimento (Razak et al., 2016).

2.2.1. Partilha inter-organizacional do conhecimento

Penrose & Penrose (2009) enfatizou a importância do conhecimento como potenciador da diferenciação competitiva. Matusik & Hill (1998) afirmam “*firms increasingly rely on building and creating knowledge as a necessary condition to survive*”.

De acordo com Eiriz, Gonçalves, & Areias (2017) a capacidade de partilhar informação entre organizações e gerar conhecimento pode conduzir a uma *performance* superior. Posto isto, relações inter-organizacionais fomentam a criação e transferência de conhecimento entre diferentes organizações de uma rede de aprendizagem (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996). No seu processo de interação, as organizações que pertencem a uma rede de aprendizagem partilham conhecimento explícito e conhecimento implícito (Eiriz et al., 2017).

Ao longo dos últimos anos, os académicos têm vindo a investigar o processo da partilha do conhecimento para além da fronteira organizacional (Loebbecke et al., 2016). A vantagem competitiva das empresas depende da cooperação com parceiros e da partilha de recursos (Foss, Husted, & Michailova, 2010).

O aparecimento das tecnologias avançadas da informação e comunicação veio facilitar a cooperação entre organizações no mesmo nível horizontal de uma indústria. Mesmo entre aquelas sem relações anteriores de longo-prazo, este hábito tornou-se comum (Loebbecke et al., 2016).

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Além disso, a cooperação vertical entre clientes e fornecedores mudou a organização das cadeias de fornecimento (Rollins, Pekkarinen, & Mehtälä, 2011).

Ainda assim, a partilha do conhecimento inter-organizacional levanta uma questão paradoxal com a qual as organizações têm que lidar (Loebbecke et al., 2016).

Por um lado, pode potenciar o valor acrescentado total, uma vez que as empresas podem transformar recursos únicos e pouco acessíveis em novas oportunidades de negócio. Por outro lado, pode afetar a singularidade e, conseqüentemente, a contribuição competitiva do repositório do conhecimento da organização (Loebbecke et al., 2016).

A partilha do conhecimento para lá das barreiras organizacionais foi estudada em diversos domínios, tais como desenvolvimento de novos produtos e projetos de software (Loebbecke et al., 2016).

Sivula, Bosch, & Elfring (2001) demonstraram de que forma é que a melhoria dos fluxos do conhecimento – através de relações externas ativas entre funcionários, *shareholders*, intermediários e clientes – pode auxiliar no desenvolvimento de orientações e abordagens estratégicas. Particularmente, o conhecimento do cliente pode auxiliar as empresa de diversas formas, tais como entender melhor as necessidades do cliente, desenvolver relacionamentos mais profundos potenciados pelo conhecimento e identificar novas oportunidades de negócio (Riege, 2005).

A habilidade de aceder e usar conhecimento externo tem uma elevada importância estratégica para designers, inovadores e para indústrias criativas em geral (Rieple & Gander, 2009). De acordo com (Hirsch, 2000), há muitas interconexões e interdependências entre as pessoas na sequência de descobrir, produzir e entregar um produto.

2.2.2. Fatores e barreiras à partilha do conhecimento

Ainda que a importância e conveniência de partilhar conhecimento estejam bem estabelecidas, também é sabido que os funcionários retêm conhecimento por várias razões, nomeadamente a estrutura organizacional, cultura, insegurança e personalidade (Riege, 2005).

De acordo com Wang & Noe (2010), muitas empresas compreendem os benefícios que podem advir da partilha do conhecimento, pelo que investem muito tempo e dinheiro em iniciativas de gestão do conhecimento (*KM Knowledge Management*), incluindo o desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento (*KMS Knowledge Management Systems*), que usam tecnologia *state-of-the-art* para facilitar a recolha, armazenamento e distribuição do conhecimento. No entanto, apesar do investimento é estimado que, entre as empresas da Fortune 500, se percam 31.5 biliões por ano devido à falta de partilha do conhecimento (Babcock, 2004 citado por Wang & Noe, 2010). Uma das razões apontadas é que os Sistemas de Gestão do

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Conhecimento não consideram de que forma é que o contexto organizacional e interpessoal, bem como as características individuais, influenciam a partilha do conhecimento (Wang & Noe, 2010).

Os gestores consideram que a partilha do conhecimento é a prática da Gestão do Conhecimento mais difícil de promover nos mais diversos contextos sociais, dado que, a partilha do conhecimento não surge naturalmente para a maioria dos indivíduos (Bock, Kankanhalli, & Sharma, 2006).

No momento em que os funcionários começam a encarar o conhecimento e informação como bens personalizados, torna-se mais comum ver relutância em partilhar (Senge, 1997).

“The knowledge market, like any other, is a system in which participants exchange a scarce unit for present or future value” (Davenport, 1996). De acordo com Davenport (1996), é anti-natura para qualquer pessoa ter comportamentos de partilha de conhecimento, dado que as pessoas tratam o conhecimento próprio como um recurso valioso e significativo para a competitividade. Pelo que, é vital criar uma estratégia de Gestão do Conhecimento que encoraje a transferência do conhecimento, dado que a partilha do conhecimento é o indicador mais importante e central de todas as atividades que envolvem a Gestão do Conhecimento (Lin et al., 2012).

Posto isto, não é o conhecimento dos membros da organização *per se* que tem uma elevada importância estratégica, mas sim a produtividade da empresa em construir, integrar e utilizar o seu capital intelectual. Cada empresa tem o seu *stock* exclusivo de conhecimento especializado, cada empresa tem a sua história, cultura e conjunto de rotinas organizacionais. Se as capacidades e conhecimento especializado de cada indivíduo poder ser acedido e aproveitado de forma eficiente, então é possível desenvolver uma posição sustentável que seja extremamente difícil de imitar pela concorrência (Jordan & Jones, 1997).

O desafio é, portanto, melhorar os processos de aquisição, integração e utilização do conhecimento. Mas qualquer melhoria deve resultar da compreensão das formas através das quais o conhecimento é adquirido e aproveitado dentro da organização (Jordan & Jones, 1997).

Sendo assim, é essencial criar uma estratégia de Gestão do Conhecimento que encoraje a transferência do conhecimento, dado que, a partilha do conhecimento é o indicador mais importante e central entre todas as atividades da Gestão do Conhecimento (Lin et al., 2012).

De maneira a promover a partilha do conhecimento, é necessário perceber o que influencia e quais os mecanismos que levam os indivíduos a contribuir com o seu valioso conhecimento para os outros (Razak et al., 2016).

Razak et al. (2016) refere que várias teorias têm sido aplicadas para estudar o comportamento da partilha do conhecimento, nomeadamente *theory of reasoned action* (TRA), *theory of planned behavior* (TPB) e *social exchange theory* (SET). Aparentemente, a atitude e as normas subjetivas

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

são os principais fatores que contribuem para a disposição do indivíduo em partilhar o seu conhecimento e experiência com os outros. Além disso, o indivíduo também se preocupa com os benefícios e custos que podem incorrer quando existe uma partilha voluntária do seu conhecimento (Razak et al., 2016). Das várias teorias mencionadas, não existe uma globalmente aceite, considerando que cada autor utiliza aquela com que se identifica mais e que melhor se adapta ao seu estudo.

Vários estudos empíricos relacionam a partilha do conhecimento com Comportamento de Cidadania Organizacional (*OCB - organizational citizenship behavior*). De acordo com Razak et al. (2016), a teoria do Comportamento de Cidadania Organizacional é a prática mais eficaz para definir o comportamento de partilha do conhecimento, na medida em que o sentimento de pertença influencia os indivíduos a partilhar o conhecimento com os outros.

Constant, Kiesler, & Sproull (1994) exploraram a atitude das pessoas em relação à partilha do conhecimento e, especialmente, com um indivíduo que já se tivesse demonstrado displicente anteriormente. Conduziram três experiências para estudar comportamentos e atitudes relacionadas com a partilha de trabalho técnico e experiência. Constant et al. (1996) argumentam que a partilha do conhecimento é afetada pelo autointeresse racional e pelo contexto social e organizacional. Demonstraram de que forma o autointeresse primitivo e a simples reciprocidade “Eu ajudo-te, tu ajudas-me.” são influenciados pelas normas organizacionais de propriedade do conhecimento. Quanto mais o conhecimento for percebido como algo que pertence à organização, mais vontade os funcionários terão de partilhar o seu conhecimento com os demais (Boer, Berends, & Van Baalen, 2011).

Wang & Noe (2010) apresentam uma *framework* com várias áreas que influenciam a partilha do conhecimento, nomeadamente contexto organizacional, características interpessoais e da equipa, características culturais, fatores motivacionais e características individuais.

No que refere ao contexto organizacional, a partilha do conhecimento pode ser influenciada pela cultura e clima da organização, apoio da administração, recompensas e incentivos, bem como a estrutura organizacional (Wang & Noe, 2010).

As características interpessoais e da equipa, nomeadamente características e processos da equipa, diversidade e redes sociais, também têm vindo a ser estudadas no âmbito da partilha do conhecimento. Ainda que não tenham sido feitos muitos estudos, os resultados sugerem que as características e processos da equipa influenciam a partilha do conhecimento entre os membros da equipa. Por exemplo, há quanto mais tempo a equipa existir e quanto mais alto o nível de coesão, mais probabilidade de os membros da equipa partilharem conhecimento (Wang & Noe, 2010).

As características culturais podem colocar alguns desafios à partilha do conhecimento. Multinacionais e subsidiárias internacionais com funcionários de diferentes culturas e línguas

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

podem representar desafios para a partilha do conhecimento (Wang & Noe, 2010). Hwang & Kim (2007) descobriram que o coletivismo está positivamente relacionado com a partilha do conhecimento através da função email de grupo. Isto é potenciado pela sua identificação com o grupo e a congruência destes comportamentos com os seus valores (Wang & Noe, 2010).

Wang & Noe (2010) referem que fatores motivacionais como a crença de posse do conhecimento, benefícios e custos percebidos, confiança e justiça interpessoal e atitudes individuais, também têm vindo a ser relacionados com a partilha do conhecimento. Os benefícios e custos percebidos têm sido amplamente estudados como antecedentes da partilha do conhecimento. A teoria da troca social sugere que os indivíduos avaliam o rácio percebido entre benefícios e custos e baseiam as suas decisões na expectativa de que serão recompensados com respeito, reputação e incentivos tangíveis.

Apesar de alguns estudos sugerirem que os indivíduos estão predispostos a certas atitudes e comportamentos de trabalho, apenas alguns estudos empíricos analisaram o papel da personalidade individual e disposição na partilha do conhecimento (Wang & Noe, 2010).

Por exemplo, funcionários com um elevado nível de educação e mais experiência profissional têm mais tendência a partilhar o seu conhecimento e a ter atitudes positivas relativamente à partilha (Constant et al., 1994). Além disso, vários estudos demonstraram que indivíduos mais confiantes da sua capacidade de partilhar conhecimento útil, têm mais probabilidade de expressar intenções de partilhar conhecimento e reportar níveis mais elevados de envolvimento na partilha do conhecimento (Wang & Noe, 2010). Por outro lado, a apreensão da avaliação e a ansiedade causada pelo medo de avaliações negativas, estão negativamente relacionadas com a partilha do conhecimento (Bordia, Irmer, & Abusah, 2006).

Tamta & Rao (2017) concluíram que a inteligência emocional tem um impacto positivo sobre a partilha do conhecimento, através de um estudo levado a cabo no setor público bancário na Índia. O estudo pretendia investigar os efeitos diretos e indiretos da inteligência emocional (IE) no comportamento de partilha de conhecimento dos funcionários, através de duas variáveis moderadoras, nomeadamente a justiça organizacional e envolvimento no trabalho. O estudo concluiu que a IE tem um papel fundamental na estimulação da partilha do conhecimento dos funcionários.

2.3. Inteligência Emocional

O conceito de IE representa um desenvolvimento do conceito tradicional de inteligência, incorporando aspetos referentes ao domínio das emoções e dos sentidos. Tendo por base o conceito de inteligência social, surgido na década de 1980, teve a sua projeção mundial na década de 1990 (Lima & Quevedo-Silva, 2015).

Existem várias definições de inteligência, sendo que, uma das mais citadas é a de David Wechsler (1958), que define inteligência como a capacidade do indivíduo para agir intencionalmente,

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

pensar racionalmente e lidar de forma eficaz com o ambiente em que está inserido (Lima & Quevedo-Silva, 2015).

A ideia de que existem vários tipos de inteligência tem vindo a ser estudada ao longo do tempo, sendo que, podemos apontar a inteligência emocional como um desses tipos.

Inteligência emocional (IE) ganhou maior ênfase nos anos 90 (Viskupičová, 2016). Este tipo de inteligência começou por ser estudado na área académica da psicologia, sendo que, a partir daí a área foi-se desenvolvendo e crescendo. Nas últimas décadas tornou-se um tópico bastante discutido não só na área da psicologia, mas também na educação e gestão (Tamtam & Rao, 2017).

O termo de inteligência emocional surgiu pela primeira vez em 1985, na tese de doutoramento de Wayne Payne (Lima & Quevedo-Silva, 2015). Contudo, a sua definição formal surge apenas no início da década de 90, por Salovey e Mayer, sendo que na sua base está o conceito de “*inteligência social*” identificado por Thorndike (1920): “*capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas – atuando sabiamente nas relações humanas*”. Mais tarde, ao desenvolver a teoria das inteligências múltiplas, Gardner considerou a inteligência social como uma das sete inteligências, tendo-lhe identificado duas vertentes (Gardner, 1983; Salovey, P., & Mayer, 1990; Neta, García, & Gargallo, 2008; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2014)

- Intrapessoal: capacidade de autoavaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos;
- Interpessoal: capacidade de compreender os “estados de espírito” e os desejos dos outros, e de agir com base nestes conhecimentos.

Tendo em conta que, para Salovey e Mayer, a IE é uma vertente da inteligência social, os dois autores apresentam-nos a seguinte definição - competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las e usá-las, e geri-las em si próprio e nas outras pessoas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2014; Salovey, P., & Mayer, 1990). A IE engloba quatro competências:

- Capacidade de perceção, avaliação e expressão de emoções;
- Capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as atividades cognitivas;
- Capacidade para compreender e analisar informação emocional e para usar o conhecimento emocional;
- Capacidade de regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual;

Deste modo, podemos depreender que os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (suas e dos outros) e para lidar com elas, e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Assim sendo, a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções. A IE representa a capacidade para conciliar emoções e razão (Cunha et al., 2014; Thorndike, R., & Stein, 1937).

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Daniel Goleman, responsável pela popularização da inteligência emocional, inspirou-se na publicação de Salovey e Mayer para iniciar o seu próprio estudo científico acerca do tema, sendo que, apresentou os resultados cinco anos depois através do seu livro *Inteligência Emocional* (Viskupičová, 2016). Goleman descreve as emoções como um sistema de sinais evoluído e a IE como a capacidade de ter consciência das suas próprias emoções, bem como de as controlar (Barth, 2001).

A parte cognitiva da inteligência e a sua avaliação através do Quociente de Inteligência (QI) são amplamente conhecidas. Porém, a parte cognitiva da inteligência é apenas uma das suas várias componentes, assim o QI como indicador da inteligência tem um valor relativo. Vários estudos têm vindo a demonstrar que um nível elevado de QI não tem que prever necessariamente as conquistas das pessoas (Viskupičová, 2016). Segundo Goleman, a IE representa 70% do desempenho individual, enquanto a capacidade cognitiva e a aprendizagem técnica apenas 30% (Barth, 2001). Além disso, enquanto o QI permanece praticamente inalterável ao longo da vida (Viskupičová, 2016), a IE, apesar de possuir uma componente genética, pode ser aprendida através de treino, de acordo com a investigação realizada por Goleman nesse âmbito (Bechara, A., Tranel, D., & Damasio, 2002; Cunha et al., 2014).

2.3.1. Os modelos de Inteligência Emocional

Podemos demarcar duas abordagens ou modelos conceptuais de inteligência emocional no âmbito das quais se têm posicionado os esforços de delimitação teórica deste constructo: por um lado o modelo de aptidão e, por outro, os designados modelos disposicionais, de traço ou mistos (Rodrigues, Rebelo, & Coelho, 2011).

Ao longo do tempo, foram desenvolvidos vários modelos de Inteligência Emocional, sendo que os três principais são os seguintes (Cunha et al., 2014; Helena Viskupicová, 2016):

- Modelo de Mayer-Salovey com quatro dimensões: (1) perceção e expressão das emoções; (2) facilitação emocional do pensamento (uso da inteligência emocional); (3) compreensão emocional; (4) gestão das emoções.
- Modelo de Bar-On composto por cinco dimensões: (1) *skills* intrapessoais; (2) *skills* interpessoais; (3) comportamentos adaptativos; (4) gestão do stress; (5) disposição geral.
- Modelo de Goleman, especialmente amplo, engloba 25 competências, que se abrigam sob cinco dimensões. Sendo Goleman o autor que pretendemos destacar mais nesta revisão de literatura, considerámos pertinente explicar, de forma mais aprofundada, cada uma das cinco dimensões através da seguinte tabela:

Tabela 2 – 5 dimensões do modelo de Goleman (1995)

Dimensão	Descrição
Conhecimento das próprias emoções	A autoconsciência – o reconhecer um sentimento enquanto ele está a acontecer. Ser capaz de controlar momento a momento as sensações é crucial para a introspeção psicológica e o autoconhecimento. A incapacidade de reconhecer as nossas próprias sensações deixa-nos à mercê delas.
Gestão das emoções	Lidar com as sensações de modo apropriado é uma capacidade que nasce com o autoconhecimento. As pessoas a quem falta esta capacidade estão constantemente em luta com sensações de angústia, enquanto aquelas que a possuem em alto grau recuperam muito mais depressa dos tombos que vida lhes obriga a dar.
Auto-motivação	Mobilizar as emoções ao serviço de um objetivo é essencial para concentrar a atenção, para a auto-motivação, para a competência e para a criatividade. O autocontrolo emocional – adiar a recompensa e dominar a impulsividade – está subjacente a todo o tipo de realizações. E ser capaz de entrar em estado de “fluidez” permite desempenhos de grande qualidade em todas as áreas. As pessoas que possuem esta aptidão tendem a ser altamente produtivas e eficazes em tudo o que fazem.
Reconhecimento das emoções nos outros	A empatia, outra capacidade que nasce da autoconsciência, é a mais fundamental das “aptidões sociais”. As pessoas empáticas são mais sensíveis aos subtis sinais sociais que indicam aquilo que os outros necessitam ou desejam. Isto torna-as particularmente aptas para determinadas profissões, nomeadamente na área da gestão.
Gestão dos relacionamentos	A arte de nos relacionarmos é, em grande parte, a aptidão para gerir as emoções dos outros. São estas capacidades que estão na base da popularidade, da liderança e da eficácia interpessoal.

Fonte: elaboração própria baseada em (Goleman, 2010)

O Modelo de Bar-On e o Modelo de Goleman são modelos mistos. Designam-se desta forma uma vez que, para além das competências mentais, englobaram outros aspetos da personalidade e do carácter, por exemplo a conscienciosidade. Os modelos mistos são alvo de maior popularidade,

especialmente o de Goleman (Cunha et al., 2014). O modelo aptidão confere um carácter cognitivo à IE, perspetivando-a como um conjunto de aptidões especializadas no processamento da informação emocional (Rodrigues et al., 2011).

Apesar da inquestionável importância da inteligência emocional, este é um construto que tem gerado alguma controvérsia, nomeadamente devido à multiplicidade de definições existentes, à falta de convergência entre os seus modelos conceptuais, às dificuldades inerentes à sua operacionalização e medida e, por consequência, à questionabilidade da sua validade preditiva e incremental em relação ao desempenho profissional, comparativamente a outros preditores individuais como a aptidão mental geral e a personalidade (Rodrigues et al., 2011).

2.4. Inteligência Emocional e partilha do conhecimento

Entre os vários elementos ou processos da gestão do conhecimento, a partilha do conhecimento é o mais crucial e desafiante (Tamta & Rao, 2017; Lin et al., 2012). Devido à sua importância, o seu melhor entendimento tornou-se fundamental, de forma a melhorar a partilha do conhecimento dos funcionários (Tamta & Rao, 2017). No entanto, a partilha do conhecimento efetiva é uma tarefa difícil e desafiadora para as organizações, dado que os funcionários não podem ser forçados a partilhar conhecimento (Tamta & Rao, 2017). Além disso, o conhecimento também é encarado como uma fonte de poder e como a competência principal de uma pessoa, então é difícil comandar os funcionários a contribuir desinteressadamente (Lin et al., 2012).

Assim, a partilha do conhecimento tornou-se um dos principais temas de pesquisa em diferentes disciplinas da gestão. A partilha do conhecimento é um processo chave na criação de novos produtos e serviços, na alavancagem de capital de conhecimento e em atingir resultados coletivos (Boer et al., 2011).

No entanto, os estudos da partilha do conhecimento também revelaram a sua natureza complexa e uma multitude de fatores que impedem a partilha do conhecimento dentro e entre organizações. Como resultado da rigidez deste processo, muitas iniciativas de partilha do conhecimento acabam por falhar (Boer et al., 2011).

Riege (2005) refere que é amplamente reconhecido e consensual que o principal desafio das práticas de partilha das empresas é proteger e maximizar o valor derivado do conhecimento tácito dos funcionários, clientes e *stakeholders* externos. Vários autores defendem a ideia de que a criatividade individual contribui para o crescimento do conhecimento coletivo, argumentando que a eficácia do trabalho impulsionado pelo conhecimento está diretamente relacionada com a criação de novo conhecimento e com a partilha de conhecimento útil existente através da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Como já referido anteriormente, a partilha do conhecimento refere-se à disponibilização de informação e *know-how* para ajudar e colaborar com outros na resolução de problemas, desenvolver novas ideias, ou implementar políticas e procedimentos (Wang & Noe, 2010). Posto

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

isto, disposições individuais como a motivação ou características de personalidade têm um papel fundamental na qualidade, no processo e na quantidade de conhecimento trocado (Priyadarshi & Premchandran, 2019).

McDermott (1999) refere que partilhar conhecimento envolve uma pessoa guiar outra, através do seu pensamento ou usando o seu conhecimento para ajudá-la a ver melhor a sua situação. Assim, a pessoa que partilha e distribui conhecimento idealmente está, ou devia estar, consciente do propósito do conhecimento, uso, necessidades ou lacunas da pessoa que vai receber o conhecimento (Riege, 2005).

Apesar de estudos anteriores documentarem vários fatores que podem afetar a partilha do conhecimento dentro de uma variedade de configurações organizacionais, pouca pesquisa terá dado atenção a fatores pessoais como preditores da partilha do conhecimento. A maioria da pesquisa já elaborada aponta características situacionais como preditores da partilha do conhecimento, tais como cultura organizacional, estrutura organizacional e liderança (Tamta & Rao, 2017).

Vários estudos têm demonstrado que níveis mais elevados de IE têm um profundo impacto em várias atitudes e comportamentos no trabalho, tais como, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, volume de negócios, comprometimento organizacional, comportamento de cidadania organizacional (Tamta & Rao, 2017).

De acordo com Goleman (1998), muitas empresas tentam ativamente aumentar a inteligência emocional dos seus funcionários, como forma de aumentar as vendas e melhorar o serviço ao cliente. Por exemplo, Goleman (1995) afirma que agentes de venda de seguros que alcançaram mais pontos nas competências emocionais, obtiveram o dobro do número de vendas, quando comparados com colegas com menos competências emocionais.

No entanto, muito pouco se sabe sobre a função da IE em prever o comportamento de partilha do conhecimento das pessoas. Apesar de alguns estudos terem estabelecido uma ligação entre a IE e a partilha do conhecimento, não há muita informação sobre mecanismo subjacente através do qual a inteligência emocional afeta o comportamento de partilha do conhecimento dos funcionários (Tamta & Rao, 2017).

Tamta & Rao (2017) referem que a relação entre transferência do conhecimento e gestão das emoções foi explicada por Matthews, Zeidner, & Roberts (2004). Dogan & Vecchio (2001) explicaram a relação entre a inteligência emocional e a partilha do conhecimento através de um modelo circular de quatro etapas/passos, tais como: conhecimento do indivíduo, desenvolvimento da estratégia, análise reativa e feedback. A ligação entre conhecimento tácito e inteligência emocional foi também enfatizada por Othman & Abdullah (2011).

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Como a partilha do conhecimento é um fenómeno social, esta envolve relações interpessoais e interações sociais (Lin et al., 2012). Os gestores de topo devem primeiro entender as suas próprias emoções e depois tentar entender as emoções dos outros e este *trickle-down effect* construirá o caminho para uma partilha de conhecimento efetiva. (Tamta & Rao, 2017)

A partilha do conhecimento ajuda a obter conhecimento e informação mais completa, de forma a tomar melhores decisões informadas (Gnyawali, Stewart, & Grant, 1997).

Colaboradores corporativos bem-sucedidos mantêm um elevado nível de inteligência emocional na sua inteligência interpessoal (Tamta & Rao, 2017).

2.5. Setor têxtil em Portugal

Rieple & Gander (2009) refere que o conhecimento tácito tem extrema relevância no setor têxtil, uma vez que o design de vestuário tende a processos de desenvolvimento não rotineiros. Estes são difíceis de tornar explícitos; usam conhecimento físico ou tácito, como compreender as tendências emergentes em cor ou forma, que são por natureza difíceis de identificar e sistematizar.

Funcionários da indústria têxtil reportam que fornecer informação sobre reclamações do cliente e partilhar internamente as melhores práticas pode ter benefícios para a retenção de clientes, economia de custos e quota de mercado, bem como satisfação do cliente, liderança de mercado, fidelização do cliente e produtividade do cliente e funcionários. (Lin et al., 2006)

A indústria têxtil e do vestuário portuguesa tem uma vasta representação na indústria portuguesa e sempre teve um papel crucial para a economia nacional. Apesar de ter sofrido uma transformação devido à deslocalização e fecho de empresas, esta indústria continua a ser uma das mais importantes indústrias transformadoras portuguesas. Esta engloba dois importantes setores: o setor têxtil, que inclui a produção de fibras, fição, tecelagem, malharia e acabamento (tingimento, estampagem e acabamento); e o setor do vestuário, que inclui a confeção de roupa e acessórios (Maia, Alves, & Leão, 2013).

A maioria das empresas da indústria têxtil e do vestuário são empresas familiares que, por sua vez, poderão não estar conscientes ou podem demonstrar-se relutantes em se envolverem em atividades de partilha do conhecimento. Pelo que, este estudo pretende examinar as práticas de partilha do conhecimento nas empresas do setor têxtil e do vestuário portugueses.

Para a realização deste estudo foram selecionadas três empresas do setor têxtil e do vestuário português, localizadas na Beira Baixa e norte de Portugal. Todas com uma elevada importância económica e social para a região em que se encontram, não só por empregarem conjuntamente um total de aproximadamente 1000 pessoas, mas também por estimularem a economia da região e do país.

Capítulo 3

Metodologia

Conforme já referido anteriormente, este estudo tem como objetivos principais:

Proposição 1: identificar de que forma é que a inteligência emocional influencia a partilha do conhecimento;

Proposição 2: identificar as práticas de partilha do conhecimento dos gestores comerciais nas empresas portuguesas do setor têxtil.

Desta forma, pretende-se demonstrar também que a partilha do conhecimento é um fator crítico para o sucesso de uma organização, bem como que existe a necessidade de serem realizados mais estudos empíricos sobre esta problemática.

O Gestor de Cliente opera como principal ponto de contacto para todos e quaisquer assuntos das contas que gere, pelo que, deve construir e manter uma relação forte, de confiança e longa duração com os seus clientes. Toda a supervisão da conta passa pelo gestor de cliente, incluindo negociar contratos e acordos, de forma a maximizar o lucro. Para garantir um bom serviço, o Gestor de Cliente também deve colaborar internamente com diversas equipas, nomeadamente a equipa de desenvolvimento de produto e planeamento. Assim, o Gestor de Cliente para além de possuir o conhecimento comercial necessário para uma gestão eficiente e eficaz das contas que gere, deve também instruir-se de conhecimento industrial, para compreender o funcionamento da organização e todo o processo associado ao desenvolvimento de produto. Posto isto, é extremamente importante que o Gestor de Cliente tenha fortes competências de comunicação escrita e verbal, seja um bom ouvinte e tenha capacidade de identificar as necessidades do cliente, sabendo sempre articulá-las com as necessidades da organização.

No que respeita à investigação, foi desenvolvida uma metodologia de investigação quantitativa e qualitativa. A estratégia de investigação baseia-se na formulação de proposições prévias e na utilização de técnicas de verificação sistemáticas, procurando desta forma explicações para os fenómenos estudados, procurando testar (ou provar) teorias, através da verificação da relação entre construtos (Creswell, 2013). Para tal, procura conhecer e controlar as variáveis de modo a eliminar os fatores de incerteza, com o objetivo de generalizar os resultados obtidos (Vilelas, 2009).

A recolha de dados foi realizada através de questionários do tipo misto. O questionário é constituído por quatro grupos:

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

- Grupo 1 – Caracterização do correspondente: em que se pretende recolher dados demográficos e dados relacionados com a função desempenhada na empresa;
- Grupo 2 – Avaliação da inteligência emocional: em que se pretende aferir o nível de IE dos respondentes de forma global e por categoria, nomeadamente avaliação das próprias emoções, avaliação das emoções dos outros, uso das emoções e regulação das emoções;
- Grupo 3 – Avaliação da partilha do conhecimento: em que se pretende aferir a prevalência de indicadores, facilitadores e barreiras à partilha do conhecimento, bem como a prevalência de indicadores por via de lições apreendidas;
- Grupo 4 – Questões abertas: em que se pretende identificar as práticas de partilha do conhecimento das organizações em que os respondentes se inserem.

Antes do questionário ser aplicado à amostra em estudo, este foi validado por três gestores de cliente do setor têxtil, sendo que, estes não pertencem a nenhuma das organizações em estudo. Os gestores de cliente em questão consideraram o questionário interessante, visto este abordar uma temática importante para a sua área de trabalho, referindo apenas que este é relativamente extenso. Foi também sugerido que nas questões de resposta aberta fosse solicitada uma justificação aos respondentes, de forma a evitar que as respostas fossem apenas “sim” ou “não”, aspeto que foi tido em consideração e reformulado.

Posteriormente, foram contactadas oito empresas do setor têxtil português através de email, no sentido de pedir a sua colaboração nesta investigação, sendo que foram obtidas três respostas positivas, uma resposta negativa e as restantes organizações não deram qualquer tipo de resposta. Posto isto, o questionário foi disponibilizado por email, através de um link, aos responsáveis do Departamento de Gestão de Clientes de cada uma das empresas, para que pudesse posteriormente ser direcionado a cada um dos gestores de clientes. Foram recebidas nove respostas, sendo que, posteriormente, os dados obtidos foram analisados através do programa Excel.

3.1. Mensuração dos construtos em estudo

3.1.1. Inteligência Emocional

Existe um número considerável de ferramentas de avaliação já desenvolvidas que se propõem a medir a inteligência emocional. De acordo com Ciarrochi, Chan, Caputi, & Roberts (2001), estas ferramentas de avaliação diferem entre si com base nas suas diferentes *frameworks* conceptuais e o seu uso de diferentes abordagens de medição, que incluem testes de desempenho, relatórios de autorrelato e avaliações com base na observação.

De acordo com Muya (2009), o debate em torno de qual será a abordagem mais apropriada para medir a inteligência emocional tem sido considerável. Alguns autores defendem que a abordagem de avaliação, em vez da base teórica, deve determinar a natureza do modelo da inteligência emocional a ser avaliado. Por exemplo, tem sido argumentado que a medição do desempenho é mais apropriada se a inteligência emocional for conceptualizada como um tipo de habilidade, e os

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

instrumentos de auto-relato válidos se a inteligência emocional for encarada como sendo composta por atributos não relacionados a habilidades (Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004).

De acordo com Muya (2009), globalmente, as formas de mensuração da inteligência emocional mais utilizadas são:

- *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*: é uma atualização do *Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS)*, que foi desenvolvido inicialmente por Mayer, Salovey e Caruso em 1999. Este é um teste de habilidade, em que a pessoa testada desempenha um número de tarefas designadas para testar várias dimensões da inteligência emocional.
- *Emotional Competence Inventory (ECI)*: foi desenhado para avaliar as competências emocionais e comportamento positivo dos indivíduos. O inventário consiste em 110 itens que avaliam 20 competências, que estão organizadas da seguinte forma: (a) autoconhecimento, (b) consciencialização social, (c) autogestão e (d) habilidades sociais.
- *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*: é um instrumento de autorrelato que pede aos indivíduos para responderem a várias questões sobre como se sentem, pensam e comportam a maior parte do tempo, no que respeita às suas competências emocionais e sociais.

Porém, por não estarem adaptados à língua portuguesa e devido à dificuldade de acesso aos instrumentos mencionados anteriormente, não só devido aos elevados custos de direitos de autor, mas também devido ao facto de a sua utilização estar restringida a profissionais de psicologia devidamente credenciados para o efeito, este estudo propõe-se a utilizar a adaptação portuguesa da escala *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)*, elaborada por Rodrigues, Rebelo, & Coelho (2011), respeitando a estrutura fatorial da escala original, e testada no contexto português. A escala WLEIS representa um instrumento que tem estado na base de diversos estudos conduzidos no domínio organizacional, tendo-se também revelado uma medida de inteligência emocional com adequadas propriedades psicométricas (Rodrigues et al., 2011).

A escala WLEIS incide sobre quatro aspetos ou dimensões distintas de inteligência emocional, sendo que estas foram identificadas pela revisão de literatura conduzida por Davies et al. (1998) (Rodrigues et al., 2011):

- Avaliação e expressão das próprias emoções: aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica;
- Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros: aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente, que permite uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e predição mais eficaz da sua concorrência;

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

- Regulação das emoções do próprio: capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos;
- Utilização das emoções para facilitar o desempenho: capacidade de direcionar as próprias emoções, no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida.

A escala WLEIS é um instrumento de autorresposta constituído por 16 itens formulados na positiva, que avaliam as quatro dimensões de inteligência emocional descritas anteriormente. Cada uma das sub-dimensões é composta por quatro itens providos de uma escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente, como se pode verificar em anexo (Rodrigues et al., 2011).

3.1.2. Partilha do conhecimento

Um desafio associado ao estabelecimento de sistemas de recompensa da partilha do conhecimento é a dificuldade de identificar e avaliar a partilha do conhecimento (especialmente conhecimento tácito) a um nível individual. Monitorizar se a partilha do conhecimento acontece socialmente em situações como conversações cara-a-cara é muito difícil (Yi, 2009).

De acordo com Yi (2009), não foi investido muito esforço em desenvolver uma medida válida e fiável da partilha do conhecimento até então, e desde essa época que não se têm sentido grandes desenvolvimentos nesta matéria. A medição da partilha do conhecimento é uma área tão recente que ainda não existe uma ferramenta de medida definitiva. Na sua revisão de literatura identificou três métodos, utilizados em estudos quantitativos, para medir a partilha do conhecimento dos funcionários: contagem de números, por exemplo, contagem do número de documentos submetidos ou consultados, o número de contribuições em reuniões, o número de relatórios escritos, entre outros; simples pedido, isto é, simplesmente perguntar qual a perceção das pessoas sobre o grau de partilha de conhecimento em diferentes cenários; e taxonomia baseada no conhecimento/tipo de tecnologia, por exemplo, Yi (2009) refere que Bock & Kim (2002) mediam o comportamento de partilha do conhecimento perguntando aos participantes com que frequência eles partilham diferentes conhecimentos (relatórios, documentos oficiais, manuais, metodologias, modelos, experiência, *know-how*, *know-where*, *know-whom* e experiência da educação e formação) com outros membros, e com que frequência eles usam diferentes tecnologias de informação (quadro de avisos, e-mail, página da *Web*, *chat room*, sistema de gestão de documentos eletrónicos e repositório de conhecimento) para partilhar os seus conhecimentos.

A análise da partilha do conhecimento será realizada através da aplicação de um questionário estruturado fechado, desenvolvido por Oliveira (2019). Este questionário foi construído com questões relacionadas com os indicadores facilitadores e barreiras à partilha do conhecimento tácito, assim como com questões relacionadas com as lições apreendidas na sequência de eventos operacionais marcantes. Para cada questão, constam cinco possibilidades de resposta, de acordo

**A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal**

com escalas construídas (escalas de *Likert*), com valores compreendidos entre 1 e 5, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente (Oliveira, 2019).

Capítulo 4

Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo serão analisados os dados provenientes dos questionários aplicados a nove gestores de clientes do setor têxtil português. Pretende-se estudar os dados demográficos, o nível de Inteligência Emocional, a prevalência de indicadores, facilitadores e barreias à partilha do conhecimento tácito, bem como as práticas de partilha de conhecimento das organizações em que se inserem os respondentes. Assim, será também possível identificar que tipo de influência a Inteligência Emocional tem na partilha do conhecimento.

4.1. Apresentação dos dados sociodemográficos

4.1.1. Global

A tabela infra apresentada reflete os dados demográficos recolhidos sobre cada um dos respondentes, o que nos permite ter uma visão mais profunda sobre a amostra.

Tabela 3 – Dados sociodemográficos

Caso	Idade	Gênero	Habilitações Literárias	Cargo desempenhado	Nº de anos na empresa
I	43	Masculino	Licenciatura	Gestor Comercial	6
II	25	Feminino	Licenciatura	Gestora de Clientes	3
III	25	Feminino	Mestrado	Gestora de Clientes	2
IV	48	Masculino	Pós-graduação	Diretor de Expansão e Direção de Clientes	30
V	31	Feminino	Licenciatura	Coordenadora da Gestão de Clientes	10
VI	25	Feminino	Licenciatura	Gestora de Clientes	2
VII	51	Feminino	Ensino Secundário	Gestora de Clientes	8
VIII	36	Masculino	Licenciatura	Comercial	1
IX	46	Feminino	Licenciatura	Gestora de clientes	6

Fonte: elaboração própria

Como é possível verificar na tabela supra apresentada, os respondentes são maioritariamente do gênero feminino (66,67%), com uma média de idades de 36,67 anos. Relativamente à antiguidade na empresa, em termos médios, os elementos em estudo possuem 7,56 anos de permanência na empresa, sendo que, apenas o caso IV se encontra há mais de 10 anos na empresa.

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Adicionalmente, os respondentes distribuem-se por quatro categorias de habilitações literárias distintas, sendo o seu maior número pertencente à categoria de licenciatura (66,67%).

No que diz respeito ao cargo desempenhado na empresa, a maioria dos respondentes ocupa a função de Gestor de Cliente (66,67%), sendo que três dos respondentes ocupam diferentes cargos, nomeadamente Gestor Comercial, Diretor de Expansão e Direção de Clientes e Coordenadora da Gestão de Clientes.

4.2. Apresentação dos dados relativos à Inteligência Emocional

4.2.1. Global

Na tabela infra apresentada é possível verificar o nível de IE de cada um dos respondentes, através da apresentação do valor médio obtido por categoria e, por conseguinte, a média final por caso englobando todas as categorias. Posteriormente, foi estabelecida uma média global do grupo de 3,74. O caso V apresenta a média mais elevada e acima da média global da amostra (4,41) e o caso VI apresenta a média mais baixa e abaixo da média global da amostra (3,04).

Como é possível verificar, 44,44% dos respondentes apresenta um nível de IE abaixo da média definida. Relativamente à caracterização deste grupo de 4 pessoas que se posicionam abaixo da média, é difícil obter homogeneidade, uma vez que, 2 pessoas são mais jovens (25 anos) e estão há relativamente pouco tempo na empresa (Caso II e VI) e as outras 2 têm mais idade e estão há mais tempo na empresa (Caso VII e IX). A percentagem de respondentes que apresentam um nível de IE acima da média global da amostra é 55,56%, sendo que, todos frequentaram o Ensino Superior e possuem uma média de idades de 36,6 anos, pelo que, é possível identificar homogeneidade no grupo. Posto isto, será correto afirmar que pessoas com mais experiência de vida e profissional possuem níveis mais elevados de IE.

Tabela 4 – Inteligência Emocional: dados obtidos por caso e categoria

Caso	Avaliação das próprias emoções	Avaliação das emoções dos outros	Uso das emoções	Regulação das emoções	Média
I	4,00	4,00	3,75	4,00	3,94
II	4,25	4,25	2,75	2,75	3,50
III	3,50	4,25	5,00	3,25	4,00
IV	4,25	4,25	4,25	3,75	4,13
V	5,00	4,75	5,00	4,00	4,41
VI	2,40	4,25	3,25	2,25	3,04
VII	3,25	3,75	4,00	3,00	3,50
VIII	3,25	4,25	4,00	3,50	3,75
IX	3,50	3,25	3,50	2,00	3,41
Média	3,71	4,11	3,94	3,17	3,74

Fonte: elaboração própria

As categorias *Avaliação das próprias emoções* e *Regulação das emoções* apresentam resultados inferiores à média global estabelecida de 3,74, com uma média de 3,71 e 3,17, respetivamente. A autoconsciência emocional, isto é, a capacidade de conhecer as nossas emoções, é uma competência muito importante e está diretamente relacionada com a regulação das emoções. Se temos dificuldade em avaliar as nossas próprias emoções, também vamos ter dificuldade em ativar os mecanismos apropriados de controlo ou regulação de emoções, sendo que, esta é uma capacidade que nasce com o autoconhecimento (Souza & Abreu-Rodrigues, 2007).

A categoria *Avaliação das emoções dos outros* apresenta a média mais elevada e acima da média global da amostra (4,11) e a categoria *Uso das Emoções* apresenta uma média de 3,94, ou seja, também superior à média global da amostra. A empatia, outra capacidade que nasce da autoconsciência, é extremamente importante na área de gestão, dado que pessoas empáticas são mais capazes de se colocar no lugar do outro e mais sensíveis aos sinais que indicam o que os outros necessitam ou desejam, competência necessária no relacionamento com o cliente.

4.3. Apresentação dos dados relativos à partilha do conhecimento

4.3.1. Caso I

Como é possível verificar na tabela infra apresentada, o Caso I apresenta um nível de IE de 3,94. Relativamente aos dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento, é possível verificar que o respondente apresenta valores relativamente elevados de prevalência de indicadores e facilitadores de partilha do conhecimento, 4,44 e 4,78 respetivamente. No que concerne à

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

prevalência de barreiras à partilha do conhecimento, o valor obtido é de 2,80, o que indica que o respondente não identifica muitos obstáculos à partilha do conhecimento. Dos vários sub-tipos de barreiras identificados, apenas o sub-tipo pessoais, barreira diferenças pessoais, foi identificado como um entrave à partilha do conhecimento na perspetiva do respondente em questão, uma vez que, este considera que diferentes origens culturais, géneros, níveis de escolaridade, idades e linguagens dificultam a partilha do conhecimento. Em relação à prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, por via de lições apreendidas, o Caso I apresenta um valor elevado, mais precisamente 4, o valor mais elevado obtido na amostra em estudo.

Tabela 5 – Caso I: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso I				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
4,44	4,78	2,80	4,00	3,94

Fonte: elaboração própria

O respondente em questão considera que a organização em que se insere estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido, bem como valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento. No entanto, a mesma não tem uma estratégia para potenciar a transferência da experiência e conhecimento entre os funcionários, nomeadamente com recém-chegados. Além disso, aquando questionado se a organização em que trabalha desenvolve atividades de partilha do conhecimento, este responde “Não muitas”, sendo que apenas existe partilha do conhecimento “quando necessita” e os processos utilizados são “Formais, reuniões e formações”. Por fim, o respondente revela sentir dificuldade em transmitir conhecimento aos colegas, no entanto, não especifica que tipo de conhecimento. Ainda assim, não revela sentir relutância em partilhar conhecimento com colegas, bem como nunca sentiu relutância por parte dos seus colegas em partilhar conhecimento.

Ao comparar as respostas do respondente ao Grupo 3, em que é avaliada a partilha do conhecimento, com as respostas ao Grupo 4, questões de resposta aberta, foram identificadas algumas dissonâncias. Por exemplo, no questionário foram colocadas várias questões para identificar se o respondente sente dificuldades na partilha do conhecimento, nomeadamente, “Existe facilidade em partilhar verbalmente o conhecimento que possuo.”, “Existe segurança em partilhar conhecimento com os colegas.” e “Para mim, é muito difícil comunicar ou relacionar-me com os outros.”, às quais o respondente respondeu “Concordo”, “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente” respetivamente. Porém, nas questões de resposta aberta, quando questionado se sente dificuldade em transmitir algum tipo de conhecimento aos colegas, o

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

respondente responde “Sim.”, sem especificar que tipo de conhecimento. Além disso, à pergunta “Considero que a adoção de estratégias de partilha do conhecimento, se coadunam com os objetivos da organização, o respondente respondeu “Não concordo, nem discordo”, no entanto, nas questões de resposta aberta revela que a organização em que se insere estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido, bem como valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento.

4.3.2. Caso II

Como é possível verificar através dos resultados obtidos e representados na Tabela 6, o Caso II apresenta um nível de IE de 3,50, o que coloca o respondente como uma das quatro pessoas que obtiveram os resultados mais baixos da amostra. Em relação aos dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento, o respondente apresenta valores relativamente elevados de prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, mais concretamente 4,58, o valor mais elevado obtido entre os nove respondentes. Relativamente à prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento, o valor obtido de 4,45 é ligeiramente inferior ao referido anteriormente, ainda assim representa um valor elevado. O respondente em questão não evidencia a existência de muitas barreiras à partilha do conhecimento, dado que, o valor obtido na avaliação da prevalência de barreiras à partilha do conhecimento foi de 2,79, o que representa um valor baixo. O valor obtido na prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas, foi de 3,20, o que representa um valor médio.

Tabela 6 – Caso II: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso II				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
4,58	4,45	2,79	3,20	3,50

Fonte: elaboração própria

No que concerne às práticas de partilha do conhecimento da organização em que o respondente se insere, foi possível concluir que esta estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido, bem como valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento, “*fomentando a comunicação entre colaboradores*”. A transferência do conhecimento e experiência entre os funcionários do Departamento da Gestão de Clientes é feita “*através de um acompanhamento direto do recém-chegado debaixo da responsabilidade de um Gestor de Clientes experiente*”. Apesar de a organização não desenvolver atividades de partilha do conhecimento com muita frequência, à exceção de formações relacionadas com a “*implementação de um novo sistema informático*”, a partilha do conhecimento é “*constante*” e “*Na base diária, a comunicação em situações de "dia a*

dia" é essencial e substitui atividades específicas.". As partilhas são "informais, através do e-mail ou discussão oral". Aquando questionado sobre a partilha do conhecimento inter-organizacional e se esta potencia a diferenciação competitiva, o mesmo refere que "Sim, as necessidades dos clientes/fornecedores dão início à renovação da empresa.". Por fim, o respondente explica que já sentiu dificuldade em transmitir conhecimento aos colegas, no entanto, "Apenas conhecimentos muito específicos, que advêm da minha formação académica, e nos quais naturalmente sinto maior à vontade.". Ainda assim, nunca sentiu relutância em partilhar conhecimento, bem como nunca sentiu relutância por parte dos seus colegas.

4.3.3. Caso III

Como é possível verificar na tabela infra apresentada, o caso III apresenta um nível de IE de 4,00, posicionando-se assim entre os respondentes que obtiveram níveis mais elevados. Como é possível verificar na tabela infra apresentada, o respondente apresenta níveis elevados de prevalência de indicadores e facilitadores à partilha do conhecimento, 4,08 e 4,15 respetivamente. Relativamente à prevalência de barreiras, o valor obtido foi de 3,33, o que representa um valor mais elevado do que a maioria dos casos, mas ainda assim mediano e que não se traduz numa forte prevalência de barreiras. Relativamente à prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas, o respondente apresenta um nível relativamente baixo de 2,80, no entanto, este resultado deve-se ao facto de o respondente ter respondido maioritariamente "Não concordo, nem discordo" às questões apresentadas, tornando assim o resultado pouco conclusivo.

Tabela 7 – Caso III: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso III				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
4,08	4,15	3,33	2,80	4,00

Fonte: elaboração própria

O respondente revela não haver "grande tempo para essa estimulação e aprendizagem.", aquando questionado sobre se a organização em que trabalha estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido, bem como se valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento. Além disso, o respondente refere desconhecer a estratégia da organização para potenciar a transferência da experiência e conhecimento entre os funcionários, ainda que a mesma receba "recém-chegados regularmente". A frequência com que a organização desenvolve atividades de partilha do conhecimento e os canais pelos quais a mesma acontece, são desconhecidos pelo respondente, que refere que existe partilha do conhecimento "Apenas quando necessária.". Este reconhece ainda que "a partilha de

conhecimento é sempre importante, seja a nível interno seja entre organizações e além-fronteiras.”. Por último, o respondente revela não sentir dificuldade ou relutância em partilhar conhecimento com os colegas, bem como nunca sentiu relutância por parte dos seus colegas.

4.3.4. Caso IV

Como é possível verificar na tabela infra apresentada, o Caso IV apresenta um nível de IE de 4,13, o segundo valor de IE mais alto da amostra. Relativamente aos dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento, é possível verificar que o respondente apresenta valores relativamente elevados de prevalência de indicadores de partilha do conhecimento (4,06), inclusive por via de lições apreendidas, que tal como o Caso I, apresenta um nível de 4,00, o valor mais elevado obtido entre os vários elementos da amostra. Isto poderá estar relacionado com o facto de ambos os respondentes em questão fazerem parte do grupo com mais anos de experiência, sendo que, por isso analisam e retiram ensinamentos de todos os eventos marcantes ocorridos. No que diz respeito à prevalência de barreiras à partilha do conhecimento, o respondente apresenta um nível de 3,03.

Tabela 8 – Caso IV: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso IV				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
4,06	3,98	3,03	4,00	4,13

Fonte: elaboração própria

No que concerne aos dados recolhidos nas questões de resposta aberta, o respondente refere que a estimulação da aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido, de acordo com a Direção da organização em que se insere é *“um aspeto chave para o êxito”*. Por isso, existe *“abertura total para todas as opiniões, partilha de decisões e publicação em manual de procedimentos.”*. Apesar de a organização encarar os aspetos referidos anteriormente como um aspeto chave por o êxito, esta não possui uma estratégia definida para potenciar a transferência da experiência e conhecimento entre os funcionários, nomeadamente com recém-chegados, ainda assim, possui *“ferramentas (...), pois entrega book de boas vindas com direitos e deveres, e estimula a partilha e cooperação. Tem Academia que é uma Escola na Fábrica.”*. As atividades de partilha do conhecimento desenvolvidas pela organização acontecem *“Intermitentemente na Academia e no dia a dia em contexto de trabalho.”*, são utilizados canais formais e informais, *“oralmente, escrito em mail e por vezes formalizado em Manual de Procedimentos.”* e não existe uma rotina de partilha de conhecimento, pois esta é feita *“quando necessária”*. O respondente considera que a partilha do conhecimento inter-organizacional potencia a diferenciação competitiva, *“pois cria identificação com os*

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

interlocutores.”. Por fim, aquando questionado sobre se dificuldade em transmitir algum tipo de conhecimento aos seus colegas, o mesmo refere que “*não*”. No entanto, já sentiu relutância em partilhar conhecimento com os colegas por “*vontade de melhoramento contínuo*”, bem como já sentiu relutância por parte dos seus colegas por “*insegurança, timidez.*”.

4.3.5. Caso V

De acordo com os dados obtidos, o Caso V apresenta um nível de IE de 4,41, representando o respondente com o nível de IE mais elevado da amostra. Na tabela 9, é possível verificar que o respondente apresenta valores elevados de prevalência de indicadores e facilitadores à partilha do conhecimento, com 4,52 e 5,00 respetivamente. Aliás, na avaliação de prevalência de facilitadores, o respondente apresenta o nível mais elevado da amostra, sendo este também o nível máximo que pode ser obtido. O respondente em questão também apresenta o nível mais baixo de prevalência de barreiras à partilha do conhecimento, com 2,63. Tendo em que conta que o respondente em questão tem o cargo de Coordenadora da Gestão de Clientes, isto torna-se ainda mais relevante, uma vez que, uma das funções principais da Coordenadora da Gestão de Clientes é ajudar a sua equipa a executar determinadas tarefas exigidas pela função, por isso, para além de dever dominar essas tarefas, deve acima de tudo conseguir transmitir o seu conhecimento à equipa, pois só assim a mesma será eficiente. Relativamente à prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, por via de lições apreendidas, o respondente apresenta um nível de 3,60.

Tabela 9 – Caso V: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso V				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
4,52	5,00	2,63	3,60	4,41

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito às práticas de partilha do conhecimento da organização em que o respondente se insere, este refere que “*a organização defende a partilha de conhecimento entre os gestores de Cliente e outros sectores, estimulando a crescente autonomia dos colaboradores.*”, pelo que “*sempre que surge uma sugestão de resposta e/ou comportamento, a organização pede que seja partilhada pela restante equipa. Também o faz através do Manual de Procedimentos, que é partilhado com todos os colaboradores.*”.

A estratégia da organização para estimular a transferência da experiência e conhecimento entre os funcionários, nomeadamente com recém-chegados, passa pela “*constante atualização do Manual de Procedimentos, o qual é entregue a todos os novos funcionários.*”. Relativamente à

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

frequência com que a organização desenvolve atividades de partilha do conhecimento, “*Não há atividades específicas, tirando as formações que acontecem ao longo do ano.*”. A partilha do conhecimento surge “*quando necessária*”, sendo que, a organização utiliza processos formais e informais, pois “*Formalmente, existe o Manual de Procedimentos. Informalmente, existem pequenas reuniões nas quais partilhamos a forma de agir nalguma situação em concreto.*”. Sobre a diferenciação competitiva potenciada pela partilha do conhecimento além-fronteiras, o respondente refere que “*ao longo dos anos tivemos vários exemplos de aprendizagem fornecida e/ou necessária para desenvolver a relação com o Cliente. Um dos exemplos foi a necessidade de emitir documentação muito específica.*”.

Por último, o respondente refere que não sente dificuldade em transmitir conhecimento “*aos Gestores de Cliente, mas sim a outros sectores da fábrica menos disponíveis e formados nas tecnologias de informação.*”, ainda assim, nunca se sentiu relutante em partilhar conhecimento. No entanto, já sentiu relutância por parte de “*alguns colegas de outros sectores que se sentem prejudicados em partilhar o conhecimento das suas áreas específicas.*”.

Ao comparar as respostas do respondente ao Grupo 3 com as respostas ao Grupo 4 foi identificado um ponto em que poderá existir alguma incoerência. Quando questionado se “*Os outros membros da organização estão dispostos a partilhar mais conhecimento adquirido através das suas experiências, com mais frequência.*”, o respondente respondeu “*Concordo totalmente*”. Porém, à pergunta “*Alguma vez sentiu relutância por parte dos seus colegas em partilhar conhecimento consigo? Se sim, qual considera que foi o motivo?*”, o mesmo refere “*Sim, já. Senti que alguns colegas de outros sectores se sentem prejudicados em partilhar o conhecimento das suas áreas específicas.*”.

4.3.6. Caso VI

Como é possível verificar na tabela infra apresentada, o Caso VI apresenta um nível de IE de 3,04, representando o nível de IE mais baixo da amostra. Relativamente aos dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento, é possível verificar que o respondente apresenta um valor de 4,00 na prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, este apesar de não ser um dos valores mais elevados da amostra, pode considerar-se, ainda assim, um valor relativamente elevado.

No que concerne à prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento, o Caso VI apresenta um nível de 3,90, inferior ao nível obtido pela maioria dos restantes respondentes, no entanto, não representa o valor mais baixo da amostra. Em relação à prevalência de barreiras à partilha do conhecimento, o valor obtido foi de 3,03, o que se traduz num valor mediano. Na prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, por via de lições apreendidas, o respondente apresenta um nível de 3,20, dado que, respondeu “*Não concordo, nem discordo*” à maioria das questões.

Tabela 10 – Caso VI: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso VI				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
4,00	3,90	3,03	3,2	3,04

Fonte: elaboração própria

O respondente em questão considera que a organização em que trabalha estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido, “*pois o trabalho é diferente todos os dias.*”. Além disso, “*Os gestores de clientes têm por hábito recorrer uns aos outros para procurar soluções.*”. De acordo com o Caso VII, a organização não tem uma estratégia para potenciar a transferência da experiência e conhecimento, nem desenvolve atividades de partilha do conhecimento. Assim, a partilha do conhecimento é feita apenas “*quando é necessária*”, através de processos “*informais*”. O respondente refere não sentir dificuldade, nem relutância em transmitir conhecimento, assim como nunca sentiu relutância por parte dos seus colegas.

No entanto, é importante salientar que o respondente em questão viveu a maior parte da sua vida em França, estando em Portugal há cerca de 4 anos. Ainda que o respondente tenha dupla-nacionalidade e nunca tenha deixado de ter contacto com a língua portuguesa, é possível que existam algumas falhas de interpretação nas questões e algum enviesamento cultural. Posto isto, seria necessária uma análise mais aprofundada para uma melhor compreensão deste caso.

4.3.7. Caso VII

Como é possível verificar através dos resultados obtidos e representados na Tabela 11, o Caso VII apresenta um nível de IE de 3,50, colocando o respondente no grupo de quatro pessoas com níveis de IE inferiores. Em relação aos dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento, o respondente apresenta valores medianos de prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, mais concretamente 3,58, que se situa abaixo da média global da amostra. O caso VII apresenta uma média inferior à média global estabelecida em todos os fatores - “Características Individuais”, “Cultura Organizacional” e “Estrutura Organizacional”, no entanto, este resultado tem mais relevância no fator “Características individuais”, uma vez que, este se encontra mais relacionado com a IE. O respondente demonstra não possuir confiança e segurança em partilhar conhecimento com os colegas, o que poderá estar relacionado com o facto de ter dificuldade em regular as próprias emoções, nomeadamente, sensações de insegurança, angústia, medo de errar. Estas e outras sensações negativas, conduzem o ser humano a retrair-se no momento da partilha do conhecimento com os colegas.

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Relativamente à prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento, o valor obtido de 3,75 representa o segundo valor mais baixo obtido na amostra. O respondente em questão apresenta o valor mais elevado de prevalência de barreiras à partilha do conhecimento da amostra, com 3,35. Ainda que este valor não possa ser considerado um valor muito elevado, é relativamente superior às classificações obtidas pelos restantes respondentes. O valor obtido na prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas, foi de 3,40, o que representa um valor médio.

Tabela 11 – Caso VII: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso VII				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
3,58	3,75	3,35	3,40	3,50

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à informação recolhida nas questões de resposta aberta, o respondente considera que a organização em que trabalha estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido, uma vez que, “*colocam recursos para aprendizagem.*”. Além disso, também estimula a prática da partilha do conhecimento entre equipas e os recém-chegados “*têm sempre alguém a acompanhar nos primeiros meses.*”. A organização desenvolve “*formação em várias áreas relacionadas com a nossa (dos Gestores de cliente) atividade*”, sendo que, o conhecimento “*é partilhado durante horas de formação presenciais e se necessárias deslocações exteriores.*”. Posto isto, existe “*rotina de partilha do conhecimento constante*”. O respondente considera que a partilha do conhecimento inter-organizacional, mais concretamente com o cliente, é uma fonte de vantagem competitiva, referindo inclusive que já teve “*necessidade de me deslocar ao cliente para formação (fora de Portugal)*”. Por último, o respondente refere não sentir dificuldade, nem relutância em transmitir conhecimento, bem como nunca sentiu relutância por parte dos seus colegas.

Ao comparar as respostas do respondente ao Grupo 3 com as respostas ao Grupo 4 foi identificado um aspeto que revela discordância. No questionário foi colocada a seguinte questão “Considero que a estrutura hierárquica da organização inibe a partilha do conhecimento.”, ao que o respondente respondeu “Concordo”. No entanto, nas questões de resposta aberta, o respondente revela que considera que a organização em que trabalha estimula a prática da partilha do conhecimento entre equipas e os recém-chegados.

4.3.8. Caso VIII

De acordo com os dados apresentados na Tabela 12, o Caso VIII apresenta um nível de IE de 3,75. Relativamente aos dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento, é possível verificar que o respondente apresenta um valor médio de prevalência de indicadores de partilha do conhecimento (3,78) e um valor elevado de prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento (4,55). O nível de prevalência de barreiras à partilha do conhecimento é de 3,32, o que se traduz num nível médio. Em relação à prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por vias de lições apreendidas, o respondente apresenta um valor médio com 3,40.

Tabela 12 – Caso VIII: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso VIII				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
3,78	4,55	3,32	3,40	3,75

Fonte: elaboração própria

No que se refere às práticas da partilha do conhecimento da organização em que o respondente trabalha, foi possível constatar que a mesma estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido “*Através de formações in house e com consultores externos.*”. Adicionalmente, valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento “*Através da interação entre colegas e departamentos.*”. Porém, a mesma não possui uma estratégia para potenciar a transferência da experiência e conhecimento entre os funcionários. Apesar de não existir uma rotina de partilha de conhecimento e esta apenas acontecer “*quando necessária*”, a organização desenvolve atividades de partilha do conhecimento, nomeadamente “*Formações em várias áreas, relacionadas - no meu caso - com o negócio.*”. Além disso, os canais utilizados são “*Formais. Email, videoconferência.*”. A partilha do conhecimento inter-organizacional “*estreita laços com o cliente e reforça a confiança*”. Por fim, o respondente refere não sentir dificuldade, nem relutância em transmitir conhecimento, assim como nunca sentiu relutância por parte dos seus colegas.

4.3.9. Caso IX

Como é possível verificar na tabela infra apresentada, o Caso IX apresenta um nível de IE de 3,41, representando o segundo nível de IE mais baixo da amostra. Relativamente aos dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento, é possível verificar que o respondente apresenta valores baixos de prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, inclusive por via de lições apreendidas, com 2,63 e 2,40 respetivamente, sendo que, em ambos os casos estes representam os níveis mais baixos da amostra. Aliás, à semelhança do verificado no caso VII, o caso IX

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

apresenta uma média inferior à média global estabelecida em todos os fatores - “Características Individuais, “Cultura Organizacional” e “Estrutura Organizacional”, demonstrando não possuir confiança e segurança em partilhar conhecimento com os colegas.

Relativamente à prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento, o Caso IX apresenta um nível médio com 3,63, no entanto este representa novamente o nível mais baixo obtido na amostra. No que concerne à prevalência de barreiras à partilha do conhecimento, o respondente apresenta o valor de 3,11, que se situa acima da média global da amostra.

Tabela 13 – Caso IX: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento

Caso IX				
Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
2,63	3,63	3,11	2,40	3,41

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito às práticas de partilha do conhecimento da organização em que se insere, o respondente considera que a mesma estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido “*apenas em alguns aspetos*”, bem como “*não*” valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento. Os recém-chegados são apadrinhados e a organização desenvolve atividades formativas, que podem potenciar a partilha do conhecimento. O conhecimento é partilhado através de processos “*formais*”, por exemplo o “*Manual de Procedimentos*”, ainda assim não existe uma rotina de partilha, dado que, esta é feita “*apenas quando necessária*”. O respondente considera que “*por vezes*” a partilha do conhecimento além da fronteira organizacional, por exemplo com o cliente, potencia a diferenciação competitiva. Por último, o respondente refere não sentir dificuldade em partilhar conhecimento, no entanto, já sentiu relutância em transmitir conhecimento aos colegas por “*desconhecimento*”, assim como já sentiu relutância por parte dos seus colegas por “*receio e descrédito*”.

Ao comparar as respostas do respondente ao Grupo 3 com as respostas ao Grupo 4 foi identificado um ponto em que poderá existir alguma incoerência. Quando questionado se “Sente dificuldade em transmitir algum tipo de conhecimento aos seus colegas? Se sim, que tipo de conhecimento?”, o respondente respondeu “Não”. Porém, durante o questionário em que se avalia a partilha do conhecimento, foram feitas várias questões relacionadas, em que as respostas do respondente não são coerentes, nomeadamente “Existe facilidade em partilhar verbalmente o conhecimento que possuo.” à qual respondeu “Discordo”, “Existe segurança em partilhar conhecimento com os colegas.” em que respondeu “Discordo totalmente” e “Para mim, é muito difícil comunicar ou

relacionar-me com os outros.” à qual respondeu “Discordo”. Desta forma, o respondente revela não estar seguro do que sente e da sua opinião relativamente ao processo de partilha de conhecimento com os seus colegas.

4.4. Discussão dos resultados

4.4.1. Discussão dos resultados relativos aos níveis de Inteligência Emocional

De forma geral, os níveis de IE obtidos nos gestores de clientes em estudo não representam níveis de IE muito elevados, ainda assim, praticamente metade dos respondentes apresenta um nível acima da média global estabelecida. Os respondentes que se inserem neste grupo apresentam uma média de idades de 36,6 anos e todos frequentaram o Ensino Superior.

De acordo com Goleman, a Inteligência Emocional, apesar de possuir uma componente genética, pode ser aprendida através de treino (Bechara, Tranel & Damasio, 2002; Cunha et al., 2014). Sendo assim, o facto de os gestores de cliente em questão possuírem mais experiência de vida e mais experiência profissional, permitiu-lhes ao longo do percurso desenvolver e aprimorar as competências necessárias para compreender e gerir as suas emoções e as dos outros. Posto isto, as organizações também devem proporcionar aos elementos mais jovens oportunidades de formação, seja esta *on the job* ou subcontratada, pois as *soft skills* desempenham um papel muito importante no momento de comunicar e trabalhar em equipa, seja com colegas de trabalho ou clientes, bem como potenciam a criação de uma cultura organizacional de respeito, colaborativa e eficiente.

Relativamente aos resultados apurados em cada uma das dimensões da IE, as categorias *Avaliação das próprias emoções* e *Regulação das emoções* apresentam resultados inferiores à média global estabelecida de 3,74, com uma média de 3,71 e 3,17, respetivamente. A categoria *Avaliação das emoções dos outros* apresenta a média mais elevada e acima da média global da amostra (4,11) e a categoria *Uso das Emoções* apresenta uma média de 3,94. O facto de os respondentes considerarem que têm mais facilidade em avaliar as emoções dos outros do que as suas próprias emoções é interessante, mas de certa forma também contraditório. Segundo Goleman (1995), o conhecimento do próprio alimenta a empatia, dado que, quanto mais conscientes somos acerca dos nossos próprios sentimentos, melhor conseguimos entender as emoções dos que nos rodeiam.

A categoria *Regulação das emoções*, que apresenta a média mais baixa de todas as dimensões, merece especial atenção, especialmente em cargos relacionados com a gestão e que envolvem contacto direto com o cliente. Toda a supervisão da conta passa pelo gestor de cliente, pelo que, este vive frequentemente situações de stress, por exemplo devido ao incumprimento dos prazos de entrega ou reclamações do cliente devido aos critérios de qualidade não serem respeitados. Face a isto, é extremamente importante que as organizações desenvolvam estratégias para aliviar

o stress, tais como proporcionar momentos de descontração, incentivar a prática de exercício físico, proporcionar um ambiente de trabalho agradável, entre outras.

4.4.2. Discussão dos resultados relativos aos níveis de partilha do conhecimento

De forma geral, os respondentes demonstram ter consciência da importância da partilha do conhecimento, bem como as organizações em que inserem, ainda que não desenvolvam com frequência atividades de partilha do conhecimento, nem possuam uma estratégia definida para potenciar a transferência da experiência e do conhecimento entre funcionários.

Ainda assim, é possível concluir que os respondentes são incentivados a procurar o conhecimento de que necessitam junto de outros colegas, sabem quem dentro da organização possui esse conhecimento e têm fácil acesso a essas pessoas. Além disso, uma das organizações possui ferramentas, nomeadamente o Manual de Procedimentos, que é *“entregue a todos os novos funcionários”* e *“estimula a partilha e cooperação”*. *“Os gestores de clientes têm por hábito de recorrer uns aos outros para procurar soluções.”* e *“sempre que surge uma sugestão de resposta e/ou comportamento, a organização pede que seja partilhada pela restante equipa.”*, pois esta *“defende a partilha de conhecimento entre os gestores de Cliente e outros sectores, estimulando a crescente autonomia dos colaboradores.”*

Desta forma, o conhecimento é partilhado entre todos e fica armazenado nas pessoas que fazem parte da organização. Além disso, também é possível verificar que, na generalidade, os respondentes sentem que os colegas e superiores hierárquicos apreciam as suas ideias e sugestões, baseadas em conhecimento próprio e aquando a necessidade de aquisição de um conhecimento específico, a organização indica um especialista para auxiliar. Não obstante, a maioria concorda que para aumentar a partilha do conhecimento há necessidade de uma mudança cultural no seio da organização.

Apesar de existir a consciência do quão importante é partilhar conhecimento e os respondentes demonstrarem intenção e disponibilidade em partilhar e receber conhecimento de outros membros da organização, a maioria revela ter dificuldade em gerir o seu tempo, motivo pelo qual os momentos de partilha do conhecimento não ocorrem com a frequência ideal e necessária. Ainda assim, quando a partilha do conhecimento ocorre, os respondentes revelam não sentir qualquer tipo de dificuldade, à exceção de *“conhecimentos muito específicos”*. No entanto, no sentido inverso, alguns respondentes revelam já ter sentido relutância por parte dos colegas em partilhar conhecimento, apresentando como motivos *“insegurança, timidez, receio e descrédito”*. Além disso, um dos respondentes refere que sente *“que alguns colegas de outros sectores se sentem prejudicados em partilhar o conhecimento das suas áreas específicas.”*

As declarações dos respondentes vão ao encontro dos resultados obtidos em vários estudos anteriores e mencionados na revisão de literatura, nomeadamente Rieg (2005) que refere que os

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

funcionários retêm conhecimento por várias razões, nomeadamente a estrutura organizacional, cultura, insegurança e personalidade. Bem como Senge (1997), que refere que no momento em que os funcionários começam a encarar o conhecimento e informação como bens personalizados, torna-se mais comum ver relutância em partilhar.

A relutância em partilhar conhecimento também poderá advir do facto da cultura organizacional das organizações em estudo não ser favorável ao reconhecimento e recompensa, pois de acordo com a literatura existente, a teoria da troca social sugere que os indivíduos avaliam o rácio percebido entre benefícios e custos e baseiam as suas decisões na expectativa de que serão recompensados com respeito, reputação e incentivos tangíveis (Wang & Noe, 2010).

Relativamente às barreiras da partilha do conhecimento, nas organizações em estudo as barreiras do tipo comunicacional, tecnológico e de recursos ou tecnologias não apresentam elevada relevância, dado que as organizações em questão possuem tecnologias de informação, recursos e infraestruturas adequadas para levar a cabo as iniciativas de partilha do conhecimento. Além disso, também foi possível verificar que a maioria dos respondentes não encara a partilha do conhecimento como uma sobrecarga da informação já existente e disponível, nem como uma atividade extra face ao normal desempenho das tarefas.

No entanto, a falta de tempo e a inexistência de reconhecimento e recompensa por parte da organização surgem como barreiras, o que vem completar e reforçar os resultados obtidos no apuramento de prevalência de indicadores por fator de partilha, nomeadamente no fator cultura organizacional e características individuais. Em relação às barreiras do tipo pessoal, apenas aspetos como diferentes níveis de escolaridade e diferentes linguagens surgem como possíveis barreiras à partilha do conhecimento.

Tendo em conta que, a maioria dos respondentes considera que a adoção de estratégias de partilha do conhecimento se coaduna com os objetivos da organização, as organizações devem desenvolver estratégias para possibilitar a existência de tempo para atividades de partilha do conhecimento, nomeadamente momentos de análise após eventos operacionais marcantes, bem como reconhecer e recompensar comportamentos de partilha do conhecimento. Desta forma, as organizações incentivam os funcionários a partilhar conhecimento, o que lhes permite criar uma fonte de vantagem competitiva.

4.4.3. Influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento

No seguimento da apresentação dos resultados obtidos na avaliação da Inteligência Emocional e da partilha do conhecimento tácito, foi possível verificar diversas vezes que os casos com um nível de IE inferior, também apresentam níveis inferiores de partilha do conhecimento quando comparados com os restantes respondentes, nomeadamente no apuramento de prevalência de indicadores, facilitadores, barreiras e indicadores, por via de lições apreendidas.

Tabela 14 – Visão global: Dados obtidos na avaliação da partilha do conhecimento e nível de Inteligência Emocional

	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento	Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento	Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento	Prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas	Nível Inteligência Emocional
I	4,44	4,78	2,80	4,00	3,94
II	4,58	4,45	2,79	3,20	3,50
III	4,08	4,15	3,33	2,80	4,00
IV	4,06	3,98	3,03	4,00	4,13
V	4,52	5,00	2,63	3,60	4,41
VI	4,00	3,90	3,03	3,20	3,04
VII	3,58	3,75	3,35	3,40	3,50
VIII	3,78	4,55	3,32	3,40	3,75
IX	2,63	3,63	3,11	2,40	3,41
Média	3,96	4,24	3,04	3,33	3,74
Correlação entre os indicadores de prevalência e o nível de IE	0,439	0,624	-0,315	0,486	

Fonte: elaboração própria

Como é possível verificar na tabela supra apresentada, a “Prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento” está mais correlacionada com o nível de Inteligência Emocional (0,624) do que os restantes indicadores de prevalência. O indicador que apresenta menor correlação é o referente à “Prevalência de barreiras à partilha do conhecimento” (-0,315). Desta forma, este resultado indica-nos que a IE funciona mais como um facilitador à partilha do conhecimento, não tendo, aparentemente, tanto peso para a superação das barreiras à partilha desse mesmo conhecimento.

Relativamente ao apuramento de prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, através da tabela supra apresentada, verificamos que os casos VI, VII, VIII e IX apresentam valores inferiores, quando comparados com os restantes respondentes. Verificamos igualmente que os casos em questão também apresentam níveis de IE inferiores, aliás, os casos VI, VII e IX fazem parte do grupo destacado por ter um nível de IE inferior à média global estabelecida, no qual também se incluí o caso II. No entanto, na avaliação de prevalência de indicadores, o caso II apresenta o nível mais elevado da amostra com 4,58, seguido do caso V com 4,52, que representa o respondente com o nível de IE mais alto da amostra.

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Posteriormente, no apuramento da prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento, destaca-se o caso V, que apresenta a média de Inteligência Emocional mais elevada, uma vez que, o respondente apresenta o nível mais elevado da amostra (5), sendo este também o nível máximo que pode ser obtido. Os casos IV, VI, VII e IX apresentam valores inferiores, quando comparados com os restantes respondentes, sendo que, os últimos três apresentam igualmente níveis de IE inferiores. Ainda que o Caso II, à semelhança do que aconteceu no apuramento de prevalência de indicadores, não apresente valores inferiores como seria esperado, consideramos que os resultados que mais suportam a tese de que a IE influencia a partilha do conhecimento são os resultados obtidos nesta dimensão.

No apuramento da prevalência de barreiras à partilha do conhecimento, verificamos que os casos III, VII, VIII e IX apresentam valores superiores, quando comparados com os restantes respondentes. O caso V, que apresenta a média de Inteligência Emocional mais elevada, corresponde ao respondente que apresenta o nível mais baixo da amostra (2,3), demonstrando assim que poderá existir uma influência positiva da Inteligência Emocional nos comportamentos de partilha do conhecimento.

No que diz respeito à prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, por via de lições apreendidas, como é possível verificar na tabela 14, os valores obtidos não foram tão elevados quanto os obtidos na prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, sendo o valor máximo obtido 4. Ainda assim, a prevalência de indicadores de partilha do conhecimento, por via de lições apreendidas, apresenta uma correlação com a IE (0,486) superior à obtida na prevalência de indicadores de partilha do conhecimento (0,439). Os resultados obtidos nesta dimensão indicam também que as organizações não dedicam tempo suficiente a analisar eventos marcantes, para que estes possam servir de exemplo do que se deve ou não fazer no futuro. Os casos II, III, VI e IX são os que apresentam valores inferiores, quando comparados com os restantes respondentes, sendo que, à exceção do caso III, todos apresentam níveis de IE inferiores à média global da amostra.

No que concerne à informação recolhida nas questões de resposta aberta, em que se pretende averiguar as práticas de partilha do conhecimento nas empresas do setor têxtil português, foi possível verificar que os respondentes com um nível de IE superior têm uma visão mais positiva das organizações em que se inserem, do que os respondentes com um nível de IE inferior. Exemplificando, o respondente VI, que possui o nível de IE mais baixo da amostra, quando questionado sobre se considera que a organização em que trabalha tem uma estratégia para potenciar a transferência da experiência e conhecimento entre os funcionários, este responde prontamente “Não.”, que contrasta com a resposta do Caso IV, que apesar de também considerar que não, justifica “*mas ferramentas sim, pois entrega de book de boas vindas com direitos e deveres, e estimula a partilha e cooperação. Tem Academia que é uma Escola na Fábrica.*”. Além disso, à pergunta “Com que frequência a organização em que trabalha desenvolve atividades de partilha do conhecimento? Quais as atividades desenvolvidas?”, o caso VI responde “*Nenhuma.*”.

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

O caso IX, que apresenta o segundo nível de IE mais baixo da amostra, demonstra ser o que tem a visão mais negativa da organização em que se insere, dado que, quando questionado se a organização em que trabalha valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento, responde “Não.”, bem como quando questionado se a organização em que trabalha estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento, responde “*Apenas em alguns aspetos*”, o que contrasta com a grande parte dos respondentes que responderam “Sim.”, justificando sempre de que forma.

Posto isto, ainda que o tamanho da amostra em estudo seja reduzido, é possível verificar que níveis de IE inferiores, conduzem igualmente a níveis de partilha do conhecimento inferiores. Sendo assim, aquando o desenvolvimento de estratégias de partilha do conhecimento, as organizações devem ter em consideração aspetos como as características de personalidade e não apenas configurações organizacionais como a estrutura e cultura organizacional ou a liderança.

Capítulo 5

Conclusão, limitações e linhas de investigação futuras

Relativamente à primeira proposição - identificar de que forma é que a inteligência emocional influencia a partilha do conhecimento, os resultados obtidos demonstram que existe uma influência positiva da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento, pois gestores de cliente com um nível de IE mais elevado apresentam maior disponibilidade e intenção de partilha do conhecimento e identificam menos barreiras à partilha do conhecimento.

Conforme mencionado no capítulo anterior, foram analisados vários indicadores, nomeadamente, prevalência de indicadores, facilitadores e barreiras à partilha do conhecimento, bem como a prevalência de indicadores de partilha do conhecimento tácito, por via de lições apreendidas. Sendo que, foi possível concluir que a prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento está mais correlacionada com o nível de Inteligência Emocional (0,624) do que os restantes indicadores de prevalência. Além disso, o indicador que apresenta menor correlação é o referente à prevalência de barreiras à partilha do conhecimento (-0,315). Também se verificou que os respondentes com nível IE mais elevado, tendem a encarar a organização em que se inserem de forma mais positiva.

No que concerne à segunda proposição - identificar as práticas de partilha do conhecimento dos gestores comerciais nas empresas portuguesas do setor têxtil, os respondentes demonstram ter consciência da importância da partilha do conhecimento, bem como as organizações em que inserem. Apesar das empresas em questão não desenvolverem com frequência atividades de partilha do conhecimento, nem possuírem uma estratégia definida neste âmbito, os respondentes são incentivados a procurar o conhecimento de que necessitam junto de outros colegas. No entanto, a falta de tempo e a inexistência de reconhecimento e recompensa por parte da organização surgem como barreiras a comportamentos de partilha. Adicionalmente, a maioria concorda que para aumentar a partilha do conhecimento há necessidade de uma mudança cultural no seio da organização.

Posto isto, é imperativo que as organizações desenvolvam estratégias para possibilitar a existência de tempo para atividades de partilha do conhecimento, nomeadamente momentos de análise após eventos operacionais marcantes, bem como reconhecer e recompensar comportamentos de partilha do conhecimento. Desta forma, as organizações incentivam os funcionários a partilhar conhecimento, o que lhes permite criar uma fonte de vantagem competitiva.

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Várias foram as limitações encontradas no decorrer da investigação, nomeadamente a escassa literatura existente sobre a função da IE em prever o comportamento de partilha do conhecimento. Adicionalmente, a metodologia a utilizar para alcançar o objetivo proposto também sofreu algumas limitações, tais como a dificuldade de acesso aos instrumentos de mensuração da IE mais utilizados, como o MSCEIT, o ECI ou o EQ-i, devido ao facto de a sua utilização estar restringida a profissionais credenciados e aos elevados custos de direitos de autor, que se revelam incomportáveis num estudo de cariz académico. Além disso, dado que a medição da partilha do conhecimento é uma área muito recente, não existe uma ferramenta de medida definida, o que representa mais uma limitação.

O tamanho da amostra também poderá ser considerado limitador, uma vez que a categoria profissional em estudo – gestor de cliente, não está devidamente representada. Este aspeto deve-se ao facto deste estudo ter sido conduzido durante a situação pandémica de Covid-19, em que muitas empresas tiveram que recorrer ao teletrabalho, ao *lay-off* ou inclusive encerrar atividade, pelo que a disponibilidade para participar neste estudo foi muito reduzida, especialmente no setor têxtil, um dos setores da economia portuguesa mais afetados pela situação, com uma quebra no volume de negócios superior a 30% entre abril e julho, de acordo com o inquérito realizado pela Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) na última quinzena de julho (Lusa, 2020).

Em relação a futuras linhas de investigação e no seguimento do referido anteriormente, sugere-se a extensão do estudo a uma amostra mais ampla. Além disso, também seria interessante aplicar o estudo a outros setores, nomeadamente ao setor da educação, mais concretamente à categoria profissional dos professores, dado que têm um papel vital na partilha do conhecimento.

Capítulo 6

Bibliografia

- Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17, 137–154.
- Barth, S. (2001). 3-D Chess: Boosting Team Productivity Through Through Emotional Intelligence. *Harvard Management Update*, 6(12), 3–6.
- Bechara, A., Tranel, D., & Damasio, A. R. (2002). Baixa capacidade de julgamento apesar de um alto intelecto: evidências neurológicas da Inteligência Emocional. R., Bar-On, & J. D., Parker. (Org.). *Manual de Inteligência Emocional: Teoria E Aplicação Em Casa, Na Escola E No Trabalho.*, (Porto Alegre: Artmed), 148–164.
- Bock, G. W., Kankanhalli, A., & Sharma, S. (2006). Are norms enough? The role of collaborative norms in promoting organizational knowledge seeking. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 357–367. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000630>
- Boer, N. I., Berends, H., & Van Baalen, P. (2011). Relational models for knowledge sharing behavior. *European Management Journal*, 29(2), 85–97. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.10.009>
- Bordia, P., Irmer, B., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262–280. <https://doi.org/10.1080/13594320500417784>
- Butel, L., Eraslan, I. H., Bakan, İ., & Chowdhury, D. N. (2009). Knowledge transfer (KT) practices in small and medium enterprises (SMEs) of turkish textile and apparel industry. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 52–66. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2009318460>
- Cartwright, S., & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149–171. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00220.x>
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740–753.
- Ciarrochi, J., Chan, A., Caputi, P., & Roberts, R. (2001). Measuring emotional intelligence. In *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. (pp. 25–45). New York, NY, US: Psychology Press.
- Cohen, D. (1998). Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm. *California Management Review*, 40(3), 22–39. <https://doi.org/10.2307/41165941>

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400–421.
<https://doi.org/10.1287/isre.5.4.400>
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. *Organization Science*, 7(2), 119–135.
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.119>
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.^a ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Davenport, T. H. (1996). Some principles of knowledge management. *Strategy & Business*, 1(2), 34–40.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing Envy and Jealousy in the Workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57–64.
<https://doi.org/10.1177/08863680122098298>
- Drucker, P. F. (1993a). *Managing for the future: The 1990s and beyond*. New York: Tuman Talley Books/Dutton.
- Drucker, P. F. (1993b). *Post-Capitalist Society*. HarperInformation.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Eiriz, V., Gonçalves, M., & Areias, J. S. (2017). Inter-organizational learning within an institutional knowledge network: a case study in the textile and clothing industry. *European Journal of Innovation Management*, 20(2), 230–249.
<https://doi.org/10.1108/ejim-11-2015-0117>
- Fernie, S., Green, S. D., Weller, S. J., & Newcombe, R. (2003). Knowledge sharing: context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management*, 21(3), 177–187.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of analysis, governance mechanisms and research directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455–482.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gnyawali, D. R., Stewart, A. C., & Grant, J. H. (1997). Creation and Utilization of Organizational Knowledge: an Empirical Study of the Roles of Organizational Learning on Strategic Decision Making. *Academy of Management Proceedings*, 16–20.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.1997.4977908>

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional* (08–2010th ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution - The World Economic Forum.
- Hirsch, P. M. (2000). Cultural Industries Revisited. *Organization Science*, 11(3), 356–361.
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.356.12498>
- Hwang, Y., & Kim, D. J. (2007). Understanding Affective Commitment, Collectivist Culture, and Social Influence in Relation to Knowledge Sharing in Technology Mediated Learning. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50(3), 232–248.
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., & Jiang, Y. (2006). Toward Developing Human Resource Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 27–70.
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25002-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25002-3)
- Jordan, J., & Jones, P. (1997). Assessing your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, 30(3), 392–398.
- Koskinen, K., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21, 281–290.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00030-3)
- Lima, L. F., & Quevedo-Silva, F. (2015). A influência da Inteligência Emocional nas competências interpessoais do gerente de projetos e sucesso no gerenciamento de projetos. *Future Journal*.
- Lin, T. C., Wu, S., & Lu, C. T. (2012). Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 751–764.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.07.068>
- Lin, Y., Su, H. Y., & Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 35, 446–456.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.002>
- Loebbecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *Journal of Strategic Information Systems*, 25, 4–14.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.12.002>
- Lusa, A. (2020). Covid-19. Metade Das Empresas De Têxtil E Vestuário Admite Despedir Este Ano.
- Maia, L. C., Alves, A. C., & Leão, C. P. (2013). Sustainable Work Environment with Lean Production in Textile and Clothing Industry. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(3), 183–190.
- Matthews, G., Roberts, R., & Zeidner, M. (2004). Seven Myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 179–196. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_01

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2004). *Emotional Intelligence: Science and Myth. Intelligence*. Cambridge, MA: MIT press. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(03\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(03)00059-X)
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680–697. <https://doi.org/10.2307/259057>
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103–117. <https://doi.org/10.4324/9780080509785-7>
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Mesmer-Magnus, Jessica R.: Department of Management, Cameron School of Business, University of North Carolina, 601 South College Road, Wilmington, NC, US, 28403, magnusj@uncw.edu: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0013773>
- Muyia, H. M. (2009). Approaches to and Instruments for Measuring Emotional Intelligence: A Review of Selected Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 690–702. <https://doi.org/10.1177/1523422309360843>
- Neta, N. F. A., García, E., & Gargallo, I. S. (2008). A inteligência emocional no âmbito académico: Uma aproximação teórica e empírica. *Psicol. Argum*, 26(52), 11–22.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/Article>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- O’Neil, J. (1996). On Emotional Intelligence: A Conversation with Daniel Goleman. *Educational Leadership*, 54(1), 6–11. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ530623>
- Oliveira, M. J. S. P. (2019). *Partilha do conhecimento tácito nas organizações sem fins lucrativos - Estudo de caso dos bombeiros voluntários em Portugal*. Tese de doutoramento da Universidade da Beira Interior. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11945.13921>
- Othman, A. K., & Abdullah, H. S. (2011). The Influence of Emotional Intelligence on Tacit Knowledge Sharing in Service Organizations. *Knowledge Management in Emerging Economies: Social, Organizational and Cultural Implementation*. <https://doi.org/10.4018/978-1-61692-886-5.ch010>
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Piccarozzi, M., Aquilani, B., & Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in Management Studies: A

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

- Systematic Literature Review. *Sustainability*, 10(10), 3821.
<https://doi.org/10.3390/su10103821>
- Polanyi, M. (1966). *Human Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Knowledge Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116–145. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Priyadarshi, P., & Premchandran, R. (2019). Millennials and political savvy – the mediating role of political skill linking core self-evaluation, emotional intelligence and knowledge sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, VJIKMS-06-2018-0046. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2018-0046>
- Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2015). Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: A proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 121–140. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0449>
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H. (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545–553. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0)
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rieple, A., & Gander, J. (2009). Product development within a clustered environment: The case of apparel design firms. *Creative Industries Journal*, 2(3), 273–289.
https://doi.org/10.1386/cij.2.3.273_1
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psicologia Das Organizações Do Trabalho E Dos Recursos Humanos, Imprensa Da Universidade de Coimbra*, 55, 189–207.
- Rollins, M., Pekkarinen, S., & Mehtälä, M. (2011). Inter-firm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(10), 956–971. <https://doi.org/10.1108/09600031111185239>
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80–89.
- Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 329–355.
<https://doi.org/10.1108/13673271211218906>
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211.
- Senge, P. (1997). *Sharing knowledge*. Executive Excellence, Vol. 14 No. 11, pp. 17-19.

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

- Sivula, P., Bosch, V. D. F. A. J., & Elfring, T. (2001). Competence-Based Competition: Gaining Knowledge from Client Relationships. *Knowledge Management and Organizational Competence*.
- Souza, A. S., & Abreu-Rodrigues, J. (2007). *Autoconhecimento: Contribuições da Pesquisa Básica. Psicologia em Estudo* (Vol. 12).
- Tamta, V., & Rao, M. K. (2017). Linking Emotional Intelligence to Knowledge Sharing Behaviour: Organizational Justice and Work Engagement as Mediators. *Global Business Review*, 18(6), 1580–1596. <https://doi.org/10.1177/0972150917713087>
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275–285.
- Tyre, M. J., & von Hippel, E. (1997). The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations. *Organization Science*, 8(1), 71–83.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. (Lisboa: Edições Sílabo., Ed.).
- Viskupičová, H. (2016). Emotionally intelligent leadership as a key determinant of strategic and effective management of human capital. *Journal of Human Resource Management*, XIX(1), 68–78.
- Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). Formalization and the organizational life cycle. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215–231. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00700.x>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research and Practice*, 7, 65–81. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2008.36>

Capítulo 7

Apêndices

7.1. Questionário de Avaliação

Questionário de Avaliação

Grupo 1 – Caracterização do correspondente

Idade:	Empresa:
Sexo:	Cargo desempenhado:
Habilitações literárias:	Nº de anos na empresa:

Grupo 2 – Avaliação da inteligência emocional

Por favor, assinale com um X a situação com a qual mais se identifica. Note que cada número corresponde a um nível de concordância em relação ao que está descrito na secção “Questões”. Considere que: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Avaliação das próprias emoções	Questões	1	2	3	4	5
	1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.					
2. Compreendo bem as minhas emoções.						
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.						
4. Sei sempre se estou ou não contente.						

Avaliação das emoções dos outros	Questões	1	2	3	4	5
	5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.					
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.						
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.						
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.						

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Uso das emoções	Questões	1	2	3	4	5
	9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.					
	10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.					
	11. Sou uma pessoa que se automotiva.					
	12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.					

Regulação das emoções	Questões	1	2	3	4	5
	13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.					
	14. Consigo controlar bem as minhas emoções.					
	15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.					
	16. Possuo um bom controlo das minhas emoções.					

Grupo 3 – Avaliação da partilha do conhecimento

Por favor, assinale com um X a situação com a qual mais se identifica. Note que cada número corresponde a um nível de concordância em relação ao que está descrito na secção “Questão”. Considere que: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Matriz de diagnóstico de partilha de conhecimento tácito							
1 – Apuramento de prevalência de indicadores, por fator de partilha de conhecimento tácito							
Fator	Indicador	Questão	Resposta				
			1	2	3	4	5
Cultura Organizacional	Reconhecimento e recompensa	A organização reconhece o resultado do trabalho realizado em equipa.					
	Transmissão de conhecimento	Quando necessito de algum conhecimento, sou incentivado a procurá-lo junto de outros colegas.					
	Poder	O conhecimento é fonte de poder na organização.					
	Ambiente favorável ao questionamento	A cultura da organização favorece que se questione sobre o trabalho dos colegas.					
	Tipo de conhecimento valorizado	Os meus colegas e superiores hierárquicos apreciam as sugestões e ideias que eu tenho, baseadas no meu próprio conhecimento, mesmo quando não tenho informação suficiente para as fundamentar.					

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

	Comunicação	O tipo de comunicação que mais utilizo para interagir com as pessoas da organização, cujo conhecimento é importante para o meu trabalho, é a conversa pessoal.					
	Espaço físico	Tenho facilidade em encontrar espaços para discutir acerca dos problemas relacionados com o dia a dia dos gestores de clientes.					
Características Individuais	Gestão individual do tempo	Existe tempo e oportunidade para partilhar e receber conhecimento de outras pessoas.					
	Linguagem comum	Existe facilidade em partilhar verbalmente o conhecimento que possuo.					
	Confiança mútua	Existe segurança em partilhar conhecimento com os colegas.					
Estrutura Organizacional	Rede de relacionamento	Conheço quem, na organização, possui o conhecimento específico que me pode ajudar nas minhas tarefas.					
	Hierarquia	Tenho acesso às pessoas que detêm a experiência de que necessito, independentemente do nível hierárquico em que se encontram.					
	Tipo de treino para a tarefa	Perante a necessidade de adquirir um conhecimento específico, a organização indica um especialista para me auxiliar.					
	Armazenagem de conhecimento	As pessoas detêm a maior parte do conhecimento que a organização possui.					

2 – Apuramento de prevalência de facilitadores à partilha do conhecimento tácito						
Facilitador	Questão	Resposta				
		1	2	3	4	5
Intenção e Disponibilidade	Estou disposto a partilhar mais conhecimento proveniente da minha experiência, com outros membros da organização e com mais frequência.					
	Os outros membros da organização estão dispostos a partilhar mais conhecimento adquirido através das suas experiências, com mais frequência.					
	Estou disposto a receber conhecimento baseado na experiência de outros membros da organização, com mais frequência.					
	Os membros da organização a que pertenceo estão dispostos a receber mais conhecimento baseado na experiência de membros de outras organizações, com mais frequência.					
Inteligência Emocional	Reconheço quando preciso de ajuda no desempenho da minha função, por falta de conhecimento.					
	Estou disposto a pedir ajuda quando necessário, a quem na organização detém o conhecimento de que necessito.					
	Procuro sempre melhorar e desenvolver o meu conhecimento, especialmente nas áreas em que me sinto mais inseguro.					
	Reconheço quando um colega precisa de ajuda no desempenho da sua função, por falta de conhecimento.					
	Reconheço que a partilha do conhecimento pode potenciar o trabalho em equipa, pelo que partilho o meu conhecimento com os meus colegas.					

3 – Apuramento de prevalência de barreiras à partilha do conhecimento tácito, por tipologia e sub-tipologia								
Tipo	Sub-tipo	Barreira	Questão	Resposta				
				1	2	3	4	5

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

Comunicacional	Comunicação	Comunicação insuficiente ou inexistente	A comunicação é ineficiente ou insuficiente para a partilha do conhecimento.					
		Competitividade interna	A competitividade interna prejudica a partilha do conhecimento.					
		Estrutura hierárquica	Considero que a estrutura hierárquica da organização inibe a partilha do conhecimento.					
		Falta de comunicação dos benefícios	Existe falta de comunicação sobre os benefícios da partilha de conhecimento por parte dos superiores hierárquicos.					
		Dimensão da organização	Considero que a dimensão da organização dificulta a partilha do conhecimento.					
		Cultura vigente	Para aumentar a partilha do conhecimento há necessidade de uma mudança cultural no seio da organização.					
		Baixas taxas de retenção do conhecimento	Reconheço existirem baixas taxas de retenção de conhecimento por parte dos elementos mais experientes.					
		Coexistência de pessoas com diferentes níveis de experiência	A partilha do conhecimento é dificultada pela coexistência de diferentes níveis de experiência nos diversos elementos da organização.					
		Escassez de tempo para estabelecer contactos e aumentar os relacionamentos	Existe pouco tempo disponível para estabelecer contactos e fomentar relacionamentos, quer internos, quer externos, com possíveis fontes de conhecimento.					
Tecnológica	Tecnologia	Tecnologias de informação desadequadas à comunicação interna	As tecnologias de informação são as adequadas para comunicar com os elementos da organização.					
		Tecnologias de informação sem potencial para melhorar o desempenho dos elementos	As tecnologias de informação existentes têm potencialidades para melhorar o desempenho dos elementos da organização.					
		Tecnologias de informação de difícil uso	Uso facilmente as tecnologias de informação existentes na organização.					
Pessoal	Diferenças pessoais	Diferentes origens culturais	As diferentes origens culturais dos elementos dificultam a partilha do conhecimento.					
		Diferentes géneros	A partilha de conhecimento entre membros de diferentes géneros é difícil.					
		Diferentes níveis de escolaridade	Os diferentes níveis de escolaridade dificultam a partilha do conhecimento.					

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

		Diferentes gerações ou idades	A existência de diferentes gerações ou grandes diferenças de idade dificulta a partilha do conhecimento.						
		Diferentes linguagens	Entendo que a utilização de diferentes linguagens prejudica a partilha de conhecimentos.						
		Diferentes níveis de experiência	A partilha do conhecimento é dificultada pela coexistência de diferentes níveis de experiência, nos diversos elementos da organização.						
	Custos da partilha	Sobrecarga de informação	Entendo que a partilha de conhecimento é uma sobrecarga da informação já existente e disponível.						
		Atividade extra e intrusiva	Considero a partilha do conhecimento uma atividade extra ou intrusiva face ao normal desempenho das tarefas.						
		O que faço leva à ausência de partilha	Considero que os meus comportamentos e atitudes conduzem à ausência de partilha do conhecimento.						
	Falta de tempo	Falta de tempo para apurar necessidades	Tenho falta de tempo para identificar os colegas que precisam de conhecimento.						
		Falta tempo para partilhar	Tenho falta de tempo para partilhar conhecimento.						
	Reconhecimento e recompensa	Não reconheço vantagens	Reconheço os efeitos positivos do meu conhecimento nos restantes elementos da organização.						
		Falta reconhecimento e recompensa	As iniciativas de partilha do conhecimento são reconhecidas e recompensadas.						
	Visão dos outros	Falta gosto que outros me copiem	Gosto que os outros gestores de clientes copiem aquilo que faço.						
		Confiança no conhecimento dos outros	Considero que existe confiança no rigor e na credibilidade do conhecimento dos outros.						
		Privilégio a suporte físico e documental	Dou privilégio à partilha do conhecimento que tenha um suporte físico ou documental, em detrimento do conhecimento que se baseia na experiência individual.						
		Incompatível com objetivos da organização	Considero que a adoção de estratégias de partilha do conhecimento, se coadunam com os objetivos da organização.						
	De recursos ou	Presença do formal e da	Forte sentido da estrutura hierárquica	Considero que a estrutura hierárquica da organização inibe a partilha do conhecimento.					
			Receio de partilhar	Tenho receio de partilhar os meus conhecimentos.					

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

		Dificuldade de relacionamento interpessoal	Para mim, é muito difícil comunicar ou relacionar-me com os outros.					
	Recursos físicos e	Faltam recursos e infraestruturas	Considero que existem recursos e infraestruturas para levar a efeito as iniciativas de partilha do conhecimento.					

4 – Apuramento de indicadores de partilha de conhecimento tácito, por via de lições aprendidas						
Indicador	Questão	Resposta				
		1	2	3	4	5
Análise após os eventos ocorridos	Há uma análise posterior a um evento operacional marcante.					
Partilha interna das conclusões da análise	As conclusões (o que correu bem e o que correu mal) dessa análise são partilhadas entre os gestores de clientes.					
Alterações de procedimentos no seguimento destas aprendizagens	Há alterações na atuação operacional por aprendizagem proveniente destes eventos.					
As alterações de procedimentos passam a incorporar a instrução	Esta aprendizagem é incorporada em contexto de instrução.					
As aprendizagens passam a ser partilhadas com o exterior	Esta aprendizagem é partilhada com o exterior da organização.					

Grupo 4 – Questões abertas

4.1. Considera que a organização em que trabalha estimula a aprendizagem de novo conhecimento e o desenvolvimento e melhoria contínua de conhecimento já apreendido?

4.2. Considera que a organização em que trabalha valoriza e estimula a prática da partilha do conhecimento? Se sim, de que forma?

4.3. Considera que a organização em que trabalha tem uma estratégia para potenciar a transferência da experiência e conhecimento entre os funcionários, nomeadamente com recém-chegados? Se sim, qual é a estratégia?

4.4. Com que frequência a organização em que trabalha desenvolve atividades de partilha do conhecimento? Quais as atividades desenvolvidas?

4.5. Na organização em que trabalha, o conhecimento é partilhado através de processos formais ou informais? Quais os canais utilizados?

4.6. Existe uma rotina de partilha do conhecimento na organização em que trabalha, ou esta é feita apenas quando necessária?

A influência da Inteligência Emocional na partilha do conhecimento
Estudo de caso dos gestores de cliente do setor têxtil em Portugal

4.7. Considera que a partilha do conhecimento inter-organizacional, isto é, além da fronteira organizacional, por exemplo com o cliente, potencia a diferenciação competitiva?

4.8. Sente dificuldade em transmitir algum tipo de conhecimento aos seus colegas?

4.9. Alguma vez sentiu relutância em partilhar conhecimento com os seus colegas? Se sim, qual o motivo?

4.10. Alguma vez sentiu relutância por parte dos seus colegas em partilhar conhecimento consigo? Se sim, qual considera que foi o motivo?