



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **DISSERTAÇÃO**

**O PAPEL DA PARTILHA DE CONHECIMENTO NA
RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL**

SÍLVIA BELIM VIEIRA

JUNHO – 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O PAPEL DA PARTILHA DE CONHECIMENTO NA
RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL**

SÍLVIA BELIM VIEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CARLA CURADO

JUNHO – 2016

Resumo

Os recursos humanos e o conhecimento são considerados fatores essenciais para que as organizações atinjam a vantagem competitiva sustentada. Contudo, para obter uma vantagem baseada no conhecimento, as organizações devem preservar o seu capital humano e desenvolver estratégias que aumentem o compromisso dos colaboradores com a organização. O presente estudo testa o efeito mediador da partilha de conhecimento na relação entre a confiança e o compromisso organizacional, explorando as ligações entre a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento. O estudo utiliza uma amostra de 582 colaboradores pertencentes a pequenas e médias empresas portuguesas exportadoras. O teste do modelo utiliza o *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados demonstraram que a confiança influencia positiva e significativamente o compromisso organizacional afetivo e normativo, contudo a partilha de conhecimento apenas medeia parcialmente a relação entre a confiança e o compromisso organizacional afetivo.

Palavras-chave: confiança, partilha de conhecimento, compromisso organizacional, compromisso afetivo, compromisso normativo.

Abstract

Human resources and knowledge are considered essential factors for organizations to achieve sustained competitive advantage. However, in order to achieve a knowledge-based advantage, organizations must preserve their human capital and develop strategies to increase employee commitment towards the organization. This study tests the mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and organizational commitment, exploring the links between human resource management and knowledge management. The study uses a sample of 582 employees of Portuguese small and medium-sized exporting enterprises. The research model testing uses Partial Least Squares (PLS). Results show that trust influences positively and significantly affective and normative organizational commitment, but knowledge sharing only partially mediates the relationship between trust and affective organizational commitment.

Keywords: trust, knowledge sharing, organizational commitment, affective commitment, normative commitment.

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta dissertação. Deixo aqui registado os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço em especial, aos meus pais, pelo carinho, pela educação e pelo apoio contínuo em todas as etapas da minha vida.

Expresso também a minha gratidão à Professora Doutora Carla Curado, orientadora da dissertação, a quem agradeço a disponibilidade, o apoio e as valiosas sugestões que foram essenciais para o sucesso desta investigação.

Agradeço ainda à Informa D&B, pela disponibilização dos dados das empresas para o lançamento dos questionários.

Por fim, agradeço às empresas e aos colaboradores envolvidos no estudo, pelo tempo despendido e pela preciosa colaboração.

Índice

1. Introdução, Motivações e Objetivos do estudo	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1. Confiança	2
2.2. Partilha de Conhecimento	4
2.2.1. Confiança e Partilha de Conhecimento	8
2.3. Compromisso Organizacional.....	9
2.3.1. Confiança e Compromisso Organizacional.....	12
2.3.2. Partilha de Conhecimento e Compromisso Organizacional.....	13
3. Metodologia de Investigação.....	14
3.1. Recolha de dados	15
3.2. Variáveis	15
3.3. Amostra.....	17
3.4. Avaliação do <i>Common Method Bias</i>	17
4. Análise de Dados	18
4.1. Caracterização da amostra	18
4.2. Estatística descritiva.....	20
4.3. Modelo de medida.....	21
4.4. Modelo estrutural	24
4.5. Teste de mediação.....	26
5. Discussão	28
6. Conclusões.....	31
7. Limitações e Estudos futuros.....	34
Referências bibliográficas	35
A. Anexos	42
Tabela A – Itens para medição dos constructos	42
Tabela B – Harman’s Single Factor Test	43
Tabela C – Estatística descritiva e Loadings da escala inicial do compromisso	44
Tabela D – Cross-loadings.....	45

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação	14
Figura 2 – Resultados do modelo estrutural	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterísticas demográficas dos inquiridos	19
Tabela 2 - Caraterísticas das organizações	20
Tabela 3 - Estatística descritiva e <i>Loadings</i> das escalas finais.....	22
Tabela 4 - Composite Reliability, AVE e Alfa de Cronbach	23
Tabela 5 - AVE e correlações.....	24
Tabela 6 - Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses testadas	26
Tabela 7 – Resultados do efeito mediador.....	27

1. Introdução, Motivações e Objetivos do estudo

Na economia global, caracterizada pela intensa competição e pela rápida entrega de produtos e serviços de qualidade, o conhecimento é considerado a principal fonte de competitividade das organizações. O conhecimento reforça as competências centrais da organização e fornece os recursos necessários para inovar e competir (Grant, 1996; Chiang *et al.*, 2011). As novas exigências da economia do conhecimento requerem uma mudança na gestão dos recursos humanos. Neste sentido, é essencial reconhecer que os indivíduos e os seus comportamentos contribuem muito mais para o sucesso da organização do que os ativos convencionais (Wiig, 1999). É fundamental investir no desenvolvimento de uma força de trabalho estável e comprometida, de forma a preservar o conhecimento e a aumentar a eficácia organizacional (Benson e Brown, 2007).

As atitudes e comportamentos desempenham um papel fundamental no processo de gestão do conhecimento. A qualidade das relações de trabalho fomenta a confiança e o compromisso dos colaboradores, sendo determinante para o desenvolvimento da disponibilidade de criação e partilha de conhecimento (Thomson e Heron, 2006).

O valor do ativo conhecimento encontra-se na transferência dinâmica do conhecimento para processos específicos e situações inesperadas (Wang e Noe, 2010). No entanto, promover o processo de partilha de conhecimento é um grande desafio, já que há uma tendência natural para acumular o conhecimento e encarar com desconfiança o conhecimento facultado por outros indivíduos (Davenport e Prusak, 1998). Deste modo, as organizações promovem um ambiente de partilha de conhecimento, não só pela incorporação direta do conhecimento na sua estratégia, mas principalmente pela mudança de atitudes e comportamentos (Lin, 2007).

Apesar da ligação evidente entre a gestão de recursos humanos e a gestão do

conhecimento, ainda existem poucos estudos empíricos que relacionam estas duas áreas (Thomson e Heron, 2006; Chiang *et al.*, 2011). A partilha de conhecimento tem sido amplamente estudada, contudo as investigações focam-se essencialmente nos seus antecedentes, deixando os efeitos específicos pouco explorados (Wang *et al.*, 2014). Hislop (2003) sugere que o compromisso organizacional está relacionado com as atitudes e comportamentos de partilha de conhecimento, contudo afirma que a direção de causalidade é complexa e pouco clara. O autor salienta a necessidade de pesquisas adicionais sobre a influência da partilha de conhecimento no compromisso organizacional.

Assim, surge a motivação para a escolha de um estudo com uma perspetiva diferente, que se centra no papel mediador do comportamento de partilha de conhecimento na relação entre a confiança e as dimensões do compromisso organizacional. O presente estudo pretende contribuir para o reconhecimento da importância da ligação entre a gestão de recursos humanos e a gestão do conhecimento, através da apresentação de um modelo que especifica as relações entre a confiança, a partilha de conhecimento e o compromisso organizacional.

2. Revisão de Literatura

2.1. Confiança

A cultura organizacional representa um conjunto de valores, pressupostos e normas que são compartilhados pelos membros de uma organização e que são transmitidos aos novos membros (Daft, 2005). Um dos meios para atingir a vantagem competitiva sustentada é através de uma cultura organizacional baseada na confiança mútua (Davis *et al.*, 2000). A confiança é reconhecida como um importante tópico de pesquisa nas mais

diversas áreas e contextos, de modo que existem inúmeras definições deste conceito (Hosmer,1995). A maioria das definições relacionam a confiança com uma situação de risco, com a disposição para estar vulnerável, com a interdependência das partes e com a expectativa positiva em relação à outra parte (Hosmer, 1995; Mayer *et al.*,1995; Bhattacharya *et al.*, 1998; Das e Teng, 1998; Rousseau *et al.*, 1998; Whitener *et al.*, 1998). No presente estudo, o conceito de confiança refere-se à disponibilidade de um indivíduo para ser vulnerável às ações de outro, com base em expectativas positivas sobre as intenções e comportamentos desse outro indivíduo (Mayer *et al.*,1995; Rousseau *et al.*, 1998). O indivíduo que confia está disposto a ficar vulnerável em relação a outro, não só pela sua percepção de que o alvo da confiança é confiável, mas também pela sua propensão para confiar nos indivíduos em geral, sendo que varia de acordo com a personalidade e com as experiências de desenvolvimento de cada indivíduo (Mayer *et al.*, 1995).

A confiança é um fenómeno complexo, que deve ser analisado tendo em conta a sua multidimensionalidade (Rousseau *et al.*, 1998). A dimensão cognitiva é fundamentada em argumentos racionais, tais como, a fiabilidade e a competência da outra parte (McAllister, 1995). Além disso, a decisão de confiar é sustentada pela previsibilidade, por comportamentos passados e pela equidade (Jeffries e Reed, 2000). Pelo contrário, a dimensão afetiva baseia-se na ligação emocional entre as partes, na crença de que a relação possui valor intrínseco e de que o sentimento de preocupação com o bem-estar da outra parte é mútuo (Lewis e Weigert, 1985; McAllister, 1995; Jeffries e Reed, 2000). Por último, a dimensão comportamental abrange as ações que assumem o risco inerente à relação de confiança (Mayer *et al.*,1995). Estas ações resultam do estado de confiança cognitiva e afetiva (Lewis e Weigert, 1985).

Os indivíduos podem estabelecer relações de confiança com diversos sujeitos e

entidades, o que resulta em diferentes níveis de confiança. Na literatura, os níveis mais frequentemente identificados são o interpessoal e o organizacional (Ford, 2004). A confiança interpessoal está presente entre os membros de uma organização e é estabelecida quando um indivíduo ou um grupo está convicto e disposto a agir com base nas palavras, intenções e ações de outro ou outros sujeitos (Rotter, 1967; Mayer *et al.*, 1995; McAllister, 1995). A relação de confiança resulta essencialmente da proximidade existente entre indivíduos e da frequência das interações. Além disso, quando um indivíduo é alvo de confiança, sente-se motivado a retribuir de igual forma (Ferrin *et al.*, 2007). Na confiança organizacional, a confiança é depositada nas redes de relações e comportamentos organizacionais (Shockley-Zalabak *et al.*, 2000). Assim, o alvo da confiança pode ser, por exemplo, o gestor ou o supervisor, desde que a relação seja baseada na posição que o sujeito ocupa na organização e não na pessoa em si (Gilbert e Tang, 1998). Segundo Jeffries e Reed (2000), a confiança organizacional é de carácter puramente cognitivo, uma vez que a coletividade não permite a ligação emocional.

A confiança em contexto organizacional permite alcançar inúmeros benefícios, nomeadamente a nível da eficácia organizacional e da satisfação no trabalho (Shockley-Zalabak, 2000; Dirks e Ferrin, 2001). Está positivamente relacionada com a partilha de informação, com o comportamento cooperativo, com o compromisso organizacional, assim como, com o comportamento de cidadania organizacional (Dirks e Ferrin, 2001). Permite ainda, reduzir os custos de transação e os conflitos prejudiciais (Rousseau *et al.*, 1998).

2.2. Partilha de conhecimento

A teoria da empresa baseada no conhecimento defende que o conhecimento é o recurso

estratégico mais importante, uma vez que representa um conjunto de ativos intangíveis, rotinas operacionais e processos criativos que são difíceis de imitar. Desta forma, este recurso é reconhecido como uma importante fonte de vantagem competitiva (Grant, 1996; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Wasko e Faraj, 2000; Bock *et al.*, 2005).

Para compreender melhor o conhecimento, é necessário ter em conta a sua hierarquia, que relata a transformação dos dados em informação, e da informação em conhecimento (Hicks *et al.*, 2006). Os dados são um conjunto de factos objetivos sobre determinados eventos (Davenport e Prusak, 1998). A informação diz respeito aos dados organizados e processados apresentados no contexto, de modo a transmitirem um significado aos indivíduos (Hicks *et al.*, 2006). O conhecimento pode ser considerado como informação no contexto ou informação processada na mente dos indivíduos juntamente com a compreensão de como usá-la, sendo por isso mais subjetivo e pessoal (Davenport e Prusak, 1998; Alavi e Leidner, 2001; Galup *et al.*, 2002). Neste sentido, Davenport e Prusak (1998) descrevem o conhecimento como uma mistura fluida de experiência enquadrada, valores, informação contextual e visão especializada, que proporciona uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

O conhecimento pode ser explícito ou tácito. O primeiro pode ser exposto por palavras ou números, sendo facilmente transferido na organização de forma formal e sistemática através de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais, entre outros. O conhecimento tácito está incorporado nos indivíduos e torna-se difícil de formalizar e de comunicar uma vez que não é tão visível e exprimível. Este tipo de conhecimento está associado a uma dimensão técnica, que engloba o *know-how*, e uma dimensão cognitiva, que abrange os ideais, os valores e as emoções pessoais. Para além disso, está extremamente enraizado nas ações e experiências dos indivíduos (Nonaka, 1994; Nonaka

e Konno, 1998). Assim, o conhecimento nas organizações está incluído em bases de dados, documentos, rotinas, políticas e procedimentos, assim como, em cada colaborador da organização (Alavi e Leidner, 2001; Hicks *et al.*, 2006).

A identificação do conhecimento organizacional como um recurso estratégico essencial para atingir a vantagem competitiva sustentada, assim como, os recentes desenvolvimentos das tecnologias de informação e comunicação despertaram um crescente interesse na gestão de conhecimento (Wasko e Faraj, 2000; Cabrera e Cabrera, 2002). A gestão do conhecimento refere-se a práticas de gestão que são implementadas com o principal objetivo de criar, armazenar, difundir e utilizar o conhecimento organizacional (Davenport *et al.*, 1998; Cabrera e Cabrera, 2002). A implementação eficaz da gestão do conhecimento permite identificar e valorizar o conhecimento coletivo da organização, de forma a ganhar vantagem competitiva no mercado. Permite também obter outros benefícios, tais como, a redução da perda de capital intelectual e a redução de custos, através da diminuição da redundância de atividades baseadas no conhecimento (Gupta, 2000; Metaxiotis *et al.*, 2005).

O conhecimento, ao contrário dos ativos tangíveis, aumenta o seu valor quando é utilizado e deprecia-se quando não é aproveitado (Sveiby, 2001). Assim, este ativo intangível tende a ser valorizado quando é partilhado, não sendo consumido durante o processo, isto é, a fonte continua a possuí-lo mesmo depois da partilha (Wasko e Faraj, 2000; Syed-Ikhsan e Rowland, 2004).

A partilha de conhecimento resulta da interação social e é considerada a principal componente da gestão do conhecimento (King, 2007; Lin, 2007; Wang e Noe, 2010). Segundo Sajeve (2014), esta componente corresponde à transferência, disseminação e troca de conhecimentos, competências, experiências e informações valiosas entre

colaboradores dentro de uma organização. O sucesso do processo de partilha de conhecimento depende essencialmente dos comportamentos dos colaboradores (Wiig, 1999; Bock *et al.*, 2005). Assim, a partilha de conhecimento requer a disponibilidade, de um grupo ou de um indivíduo, para participar ativamente no processo e trabalhar em conjunto com os outros membros da organização, de forma a obter benefícios mútuos (Syed-Ikhsan e Rowland, 2004; King, 2007). Envolve pelo menos duas partes, uma que transmite o conhecimento e outra que o absorve (Davenport e Prusak, 1998; Hendriks, 1999). O remetente comunica o conhecimento, de forma consciente ou não, e o recetor deve ser capaz de perceber essas manifestações de conhecimento, dando-lhes sentido (Hendriks, 1999).

O conhecimento partilhado pode ser tanto explícito como tácito. O explícito pode ser partilhado através da comunicação verbal e o tácito pode ser adquirido pelo destinatário através da socialização, da observação e da aprendizagem (Bartol e Srivastava, 2002). No entanto, o processo de partilha de conhecimento é significativamente mais complicado quando o conhecimento é tácito (Ipe, 2003).

Quando um indivíduo partilha o seu conhecimento com os outros membros da organização, esse conhecimento é significativamente valorizado devido às questões de *feedback*, aos desenvolvimentos e às modificações que adicionam valor à informação inicial (Cabrera e Cabrera, 2002). Contudo, os gestores encontram grandes dificuldades em potenciar e facilitar a partilha sistemática de conhecimento, sendo que o processo é considerado um dos maiores desafios da gestão do conhecimento (Wasko e Faraj, 2000; Hsu, 2006). Os colaboradores oferecem resistência à partilha de conhecimento porque admitem não ter tempo suficiente para participar no processo ou acreditam que o tempo deve ser gasto numa atividade com maior retorno. Receiam ainda perder a sua posição na

organização, que resulta da posse desse conhecimento (Bartol e Srivastava, 2002; Cabrera e Cabrera, 2002).

Para promover um ambiente favorável à partilha de conhecimento é necessário criar uma cultura baseada na colaboração e na confiança, uma estrutura descentralizada e desenvolver a comunicação horizontal (Goh, 2002; Lee e Choi, 2003; Lee *et al.*, 2012). O desempenho individual na partilha de conhecimento deve ser medido e recompensado, de forma a motivar esse comportamento (Wiig, 1997; Bartol e Srivastava, 2002). O apoio da gestão de topo é fundamental. Os gestores devem comunicar a importância do processo aos colaboradores e fornecer os recursos necessários, como é o caso das tecnologias de informação (Kanaan, 2013). A implementação eficaz da partilha de conhecimento numa organização origina diversos benefícios. O processo está positivamente relacionado com a redução dos custos de produção, com novos projetos de desenvolvimento de produtos, com a capacidade de inovação e com o desempenho organizacional (Wang e Noe, 2010).

2.2.1. Confiança e Partilha de Conhecimento

A influência da confiança na partilha de conhecimento é evidente (Renzl, 2008). Uma cultura organizacional baseada na confiança diminui o receio do risco, resultando numa maior disponibilidade dos colaboradores para participarem na partilha de conhecimento e na interação social (Goh, 2002; Lee e Choi, 2003). Pelo contrário, quando a confiança não está presente na organização, os membros tendem a ocultar os seus conhecimentos, pois acreditam que a partilha de informações valiosas pode prejudicar a sua posição competitiva dentro da organização (Lee *et al.*, 2012). Assim, elevados níveis de confiança influenciam positivamente o fluxo de conhecimento entre indivíduos, e dos indivíduos para as bases de dados e arquivos da organização (De Long e Fahey, 2000).

Vários estudos analisaram a relação direta entre a confiança e a partilha de conhecimento. O estudo de Renzl (2008) encontrou uma relação positiva entre a confiança e o comportamento de partilha de conhecimento, dentro e entre grupos de projeto, em duas grandes organizações. Dois estudos, realizados em empresas de tecnologia em Taiwan, descobriram o efeito positivo significativo da confiança na partilha de conhecimento (Ho *et al.*, 2010; Ho *et al.*, 2011). Também o estudo de Hejase *et al.* (2014) demonstrou que os colaboradores das organizações libanesas que confiam nos seus pares apresentam uma maior tendência para partilhar os seus conhecimentos com outros indivíduos. Assim, é apresentada a seguinte hipótese:

H1: A confiança influencia positivamente a partilha de conhecimento.

2.3. Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional tem sido amplamente estudado, e embora existam diversas abordagens do constructo, a maioria das definições refere a existência de um vínculo entre o colaborador e a organização (Mowday *et al.*, 1979; O'Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac, 1990).

O conceito foi originalmente apresentado por Becker (1960), tendo por base a teoria dos “*side-bets*”. De acordo com a teoria de Becker, o compromisso consiste na propensão de um indivíduo para seguir linhas consistentes de ação que beneficiam os seus interesses. Deste modo, a escolha de permanecer na organização depende dos investimentos realizados e dos custos irreparáveis associados ao seu abandono (Becker, 1960). Segundo Mowday *et al.* (1979), o compromisso organizacional relaciona-se com a identificação e com o envolvimento de um indivíduo com uma determinada organização. Desenvolve-se através de uma ligação ativa, em que o indivíduo está disposto a agir de forma a beneficiar a organização. Winer (1982) define o compromisso organizacional como o resultado das

pressões normativas estabelecidas pela organização, que são interiorizadas, e que forçam o indivíduo a agir de acordo com os interesses organizacionais. O compromisso advém da identificação organizacional e da obrigação moral de proceder de acordo com os valores de lealdade e dever. Assim, o compromisso organizacional foi inicialmente avaliado como um conceito unidimensional (Becker, 1960; Mowday *et al.*, 1979; Wiener, 1982). Posteriormente, as diferentes abordagens unidimensionais conduziram ao aparecimento de modelos multidimensionais (O'Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990, 1991).

Na literatura são visíveis duas perspectivas do compromisso, uma perspectiva conceptualiza o compromisso como uma atitude e outra como um comportamento (Mowday *et al.*, 1982; Meyer e Allen, 1991). A perspectiva atitudinal refere-se ao processo de identificação do colaborador com a organização e com os seus objetivos (Mowday *et al.*, 1979). A perspectiva comportamental refere que o compromisso é o resultado de escolhas comportamentais que excedem as expectativas formais e da rejeição de cursos de ação alternativos (Mowday *et al.*, 1979). Estas duas perspectivas são complementares e, por isso, utilizadas no modelo de Meyer e Allen (1991).

Para Allen e Meyer (1990) o compromisso organizacional é “*um estado psicológico que une o indivíduo à organização*” e que o condiciona na decisão de continuar nessa mesma organização. Estes autores abordaram a multidimensionalidade do conceito através do “Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional” que decompõe o compromisso organizacional nos seguintes elementos: compromisso afetivo, compromisso calculista e compromisso normativo. Segundo os autores, cada colaborador pode experienciar simultaneamente estes três estados psicológicos, mas com diferentes intensidades. O compromisso afetivo relaciona-se com a ligação emocional e com a

identificação do colaborador em relação à organização (Allen e Meyer, 1990). Colaboradores com um forte compromisso afetivo revelam vontade de participar ativamente na obtenção dos objetivos organizacionais e manifestam um grande desejo em continuar na organização (Mowday *et al.*, 1979). O compromisso calculista refere-se à identificação, por parte do colaborador, dos custos associados ao seu afastamento da organização. Assim, esta componente desenvolve-se de acordo com os investimentos realizados pelos colaboradores na organização e com a falta de alternativas de trabalho favoráveis. Deste modo, os colaboradores com um forte compromisso calculista permanecem na organização porque necessitam (Allen e Meyer, 1990). Por fim, o compromisso normativo caracteriza-se pela responsabilidade e pela obrigação moral do colaborador em permanecer na organização. Portanto, os colaboradores continuam na organização porque sentem que devem fazê-lo (Allen e Meyer, 1990).

Meyer *et al.* (2002) referem que os antecedentes do compromisso organizacional variam de acordo com cada dimensão. Os autores identificaram as experiências de trabalho e as características pessoais e estruturais como antecedentes do compromisso afetivo. Diversos estudos demonstram que as experiências de trabalho exercem uma maior influência no desenvolvimento do compromisso organizacional, comparativamente às características pessoais (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Em relação ao compromisso calculista, os autores referem que qualquer variável que aumente os custos associados ao abandono da organização pode ser considerada antecedente, como é o caso da falta de alternativas disponíveis e dos investimentos realizados pelo colaborador na organização. Por último, as experiências de socialização e a avaliação da relação entre os benefícios recebidos e os investimentos realizados pela organização antecedem o compromisso normativo (Meyer e Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002).

O compromisso organizacional produz vários efeitos positivos em contexto organizacional, está associado à motivação, à satisfação no trabalho (Mowday *et al.*, 1982), ao comportamento de cidadania organizacional (O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer *et al.*, 2002) e à assiduidade (Mathieu e Zajac, 1990). Uma das principais consequências comportamentais do compromisso é no *turnover*, vários estudos referem a correlação negativa entre estas variáveis (Mowday *et al.*, 1982, Mathieu e Zajac, 1990, Meyer e Allen, 1991). Segundo Meyer *et al.* (2002), a componente afetiva do compromisso relaciona-se negativamente com o absentismo, enquanto as componentes calculista e normativa possuem uma correlação positiva fraca com o absentismo. Relativamente ao desempenho, não existem resultados consistentes. De acordo com Meyer e Allen (1991), as componentes afetiva e normativa influenciam positivamente o desempenho, enquanto a componente calculista está negativamente correlacionada com este.

2.3.1. Confiança e Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional é referido como uma das principais consequências da confiança (Driks e Ferrin, 2001; Bussing, 2002). Alguns autores defendem que a confiança e o compromisso são processos fluidos, criados através de uma interação simbólica entre os membros da organização e que, ao longo do tempo, essa interação influencia o compromisso organizacional (Zeffane *et al.* 2011).

Nyhan (2000) desenvolveu um modelo conceptual de confiança onde estão presentes os antecedentes e as consequências da confiança interpessoal. O autor concluiu que a confiança interpessoal, entre funcionários e supervisores, reforça o compromisso organizacional, no setor público. Mais tarde Hassan *et al.* (2012) demonstraram que o modelo proposto por Nyhan (2000) também se aplica ao setor privado. A investigação de Costa (2003) realizada em três instituições de apoio social, na Holanda, verificou que a

confiança dentro das equipas de trabalho está fortemente associada ao compromisso com a organização. O estudo de Tan e Lim (2009) realizado no setor dos seguros, na Singapura, identificou que o estabelecimento de relações de confiança entre colaboradores influencia positivamente o grau de confiança que os colaboradores têm na organização e, conseqüentemente, o compromisso organizacional. Deste modo, foi desenvolvida a seguinte hipótese:

H2: *A confiança influencia positivamente o compromisso organizacional afetivo (H2a), calculista (H2b), normativo (H2c).*

2.3.2. Partilha de Conhecimento e Compromisso Organizacional

A comunicação cria condições favoráveis para o compromisso organizacional, sendo um dos seus principais antecedentes (Postmes *et al.*, 2001). Uma comunicação efetiva influencia positivamente a partilha e o armazenamento de conhecimento (Zeffane *et al.*, 2011). Incentivar a comunicação dentro de um grupo de partilha de conhecimento promove o sentimento de pertença a esse grupo. Deste modo, quanto maior for o conhecimento compartilhado entre os colaboradores, maior será o compromisso organizacional (Cabrera e Cabrera, 2002).

Wong *et al.* (2009) estudaram a relação entre a partilha de conhecimento e o compromisso organizacional em empresas da indústria das tecnologias de informação e comunicação em Hong Kong e identificaram que as práticas de partilha de conhecimento têm um efeito positivo e significativo no compromisso organizacional. Davoudi e Fartash (2012) investigaram o impacto da partilha de conhecimento no compromisso organizacional em empresas de fabricação do Irão, e verificaram que a partilha de conhecimento influencia positivamente o grau de compromisso organizacional dos colaboradores. Esta situação ocorre porque os colaboradores ao beneficiarem de

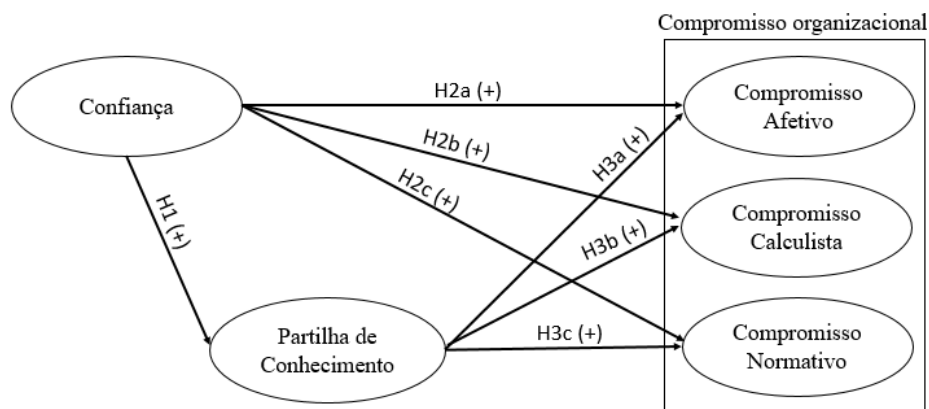
informação adicional sobre os processos e objetivos da organização, podem avaliar melhor a compatibilidade entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização (Varona, 1996; Davoudi e Fartash, 2012). Assim sendo, é apresentada a seguinte hipótese:

H3: A partilha de conhecimento influencia positivamente o compromisso organizacional afetivo (H3a), calculista (H3b), normativo (H3c).

3. Metodologia de Investigação

Este estudo é de carácter quantitativo e confirmatório, baseando-se num teste de hipóteses. A investigação apresenta uma abordagem correlacional que consiste em verificar se existe ou não correlação entre duas ou mais variáveis quantificáveis e a utilização do teste de hipóteses permite explicar a natureza de certas relações (Sekaran, 2000; Hill e Hill, 2012). A figura 1 apresenta o modelo de investigação e o sumário das hipóteses de pesquisa que refletem as relações propostas entre a confiança, a partilha de conhecimento e as dimensões do compromisso organizacional. Este estudo pretende identificar se existe relação direta entre a confiança e o compromisso organizacional e/ou se essa relação é mediada pela partilha de conhecimento.

Figura 1 – Modelo de investigação



3.1. Recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário. O questionário foi traduzido de inglês para português e posteriormente de português para inglês, de acordo com o método “*translate-translate back*”, sugerido por Hill e Hill (2012). O questionário traduzido foi submetido a um pré-teste com cinco estudantes universitários da área de gestão, que demoraram, em média, 6 minutos a preenchê-lo. O pré-teste permitiu assegurar que os participantes compreendem as questões, e averiguar eventuais erros de vocabulário e de formulação (Sekaran, 2000). Posteriormente, já com algumas alterações efetuadas ao nível do vocabulário, o questionário foi distribuído na plataforma *Qualtrics*, através do envio de *e-mails*. Dos 5000 *e-mails* enviados, 269 não foram entregues pois encontravam-se desativados.

No *e-mail* estava descrito o objetivo da investigação, a importância da participação no estudo e estava assegurada a confidencialidade dos dados. Passadas 3 semanas após o 1º envio, foi enviado um novo *e-mail* a agradecer a colaboração dos participantes e a solicitar novamente a colaboração dos inquiridos que ainda não tinham respondido. O *link* do questionário foi disponibilizado entre 10 de Fevereiro e 8 de Abril de 2016, obtendo-se neste período um total de 746 respostas.

3.2. Variáveis

O questionário utilizado na investigação é composto por duas secções distintas. A primeira é formada por 11 questões utilizadas para realizar a caracterização dos inquiridos e das organizações. A segunda secção é constituída por 3 questões que foram seleccionadas de estudos anteriores e que permitem analisar as relações entre a confiança, a partilha de conhecimento e o compromisso organizacional. Os 29 itens utilizados para medir as

variáveis latentes foram avaliados através de uma escala de *Likert* de sete pontos, que varia entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7).

Nesta investigação adotou-se uma escala de confiança constituída por 6 itens e que foi utilizada por Lee e Choi (2003) com o objetivo de avaliar a confiança interpessoal entre os membros de uma organização. No estudo destes autores o alfa de Cronbach foi de 0,89.

Relativamente à partilha de conhecimento, adaptou-se a escala de Huang (2009) composta por 5 itens, sendo que os dois primeiros relacionam-se com o conhecimento explícito e os últimos três, com o conhecimento tácito. Esta escala está de acordo com o conceito de partilha de conhecimento presente nesta investigação e obteve um alfa de Cronbach de 0,79.

O modelo do compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991) é aceite e difundido na comunidade científica e, por isso, utilizado neste estudo (Jaros; 2007; Nascimento *et al.*, 2008). A escala utilizada por Meyer, Allen e Smith (1993) possui 18 itens e três dimensões, que correspondem ao compromisso organizacional afetivo, calculista e normativo. Cada dimensão é constituída por 6 itens e os autores obtiveram alfas de Cronbach de 0,82; 0,74 e 0,83; respetivamente. Os itens foram introduzidos no questionário de forma aleatória, visto que as questões ordenadas poderiam estabelecer enviesamentos. A escala original do compromisso organizacional continha itens formulados de forma negativa que foram mantidos nessa forma, já que é aconselhável para minimizar a tendência dos inquiridos de preencherem mecanicamente as respostas num limite da escala. (Sekaran, 2000). A Tabela A (Anexo) apresenta os itens utilizados para medir os constructos.

O sexo, a idade e o tempo na organização podem influenciar o compromisso organizacional, e por isso foram introduzidas como variáveis de controlo (Mathieu e

Zajac, 1990). O sexo foi codificado como variável *dummy* e a idade e o tempo na organização como variáveis ordinais (em anos).

3.3. Amostra

A amostra utilizada para a recolha de dados foi obtida através de uma base de dados da Informa D&B referente às pequenas e médias empresas nacionais mais exportadoras, no ano de 2015. O questionário foi enviado a um colaborador de cada organização e procurou-se inquiridos de nível hierárquico superior, com conhecimentos sobre os temas em estudo, uma vez que a unidade de análise é a organização (Malhotra e Grover, 1998).

Foram obtidas no total 746 respostas, contudo, devido a procedimentos de limpeza de base de dados, 164 questionários foram removidos: 135 porque estavam incompletos e 29 porque a mesma opção de resposta foi dada em mais de 80% dos itens ou porque foram usadas apenas 1 ou 2 opções para responder a todas as questões (Hair *et al.*, 2005). A análise de dados foi realizada com um total de 582 respostas e 55% destes inquiridos demonstraram interesse em ter acesso aos resultados do estudo. Apesar da taxa de resposta ser de apenas 12,3%; a dimensão da amostra é aceitável, uma vez que nos modelos de equações estruturais o tamanho da amostra deve ser de pelo menos 15 casos por variável observável (Stevens, 1996; Marôco, 2010; Hill e Hill, 2012). Neste estudo as variáveis latentes possuem 29 itens, e portanto uma amostra superior a 435 é admissível.

3.4. Avaliação do *Common Method Bias*

De forma a evitar o *Common Method Bias* (CMB) foram seguidos vários procedimentos sugeridos por Podsakoff *et al.* (2003), tais como, garantir o anonimato dos participantes, comunicar que não existem respostas certas ou erradas e utilizar itens

escritos de forma simples, clara e concisa. Para a avaliação estatística do CMB recorreu-se ao *Harman's Single Test* em que todos os itens dos constructos foram sujeitos a uma análise fatorial exploratória que resultou em cinco fatores responsáveis por 61% da variância (Tabela B –Anexo). Este resultado sugere que a CMB não constitui um problema neste estudo, uma vez que da análise resultou mais do que um fator e que o primeiro fator explica menos de 50% da variância.

4. Análise de Dados

Para testar as hipóteses e validar o modelo, foi utilizada a metodologia Partial Least Squares (PLS), considerando o modelo de medida e o modelo estrutural. Esta metodologia foi escolhida por ser adequada para testar modelos em que os itens não possuem distribuição normal e por fornecer estimativas mais precisas de efeitos de interação, como é o caso da mediação (Chin *et al.* 2003; Hair *et al.*, 2011). Além disso, não existem evidências do modelo proposto ter sido anteriormente testado, e portanto o uso do PLS é apropriado para teorias e estudos em fases iniciais de construção (Jöreskog e Wold, 1982).

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através do *software* SPSS versão 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) e Smart PLS 2.0. As respostas referentes às questões na forma negativa foram recodificadas para a forma positiva, considerando a escala de *Likert* de 7 pontos.

4.1. Caraterização da amostra

Os dados demográficos da amostra indicam um número mais elevado de inquiridos do sexo feminino (57,4%). Os inquiridos apresentam uma idade média de 41 anos e são

maioritariamente licenciados (65,8%). O número de anos de experiência profissional e de atividade na organização é em média de 18 e de 11 anos, respetivamente. A grande maioria apresenta contrato de trabalho sem termo (85,1%). Relativamente ao nível hierárquico, a distribuição evidencia que a maioria dos questionários foram preenchidos por indivíduos de nível hierárquico superior. Contudo 22,9% dos inquiridos não se enquadram neste grupo de destinatários, o que poderá originar enviesamentos provocados pelo baixo nível hierárquico destes inquiridos. O questionário foi respondido essencialmente por indivíduos pertencentes às áreas funcionais de gestão geral (30,6%), gestão de recursos humanos (22,9%) e finanças (19,6%). Na Tabela 1 está reunida a informação sobre o perfil dos inquiridos.

Tabela 1 – Características demográficas dos inquiridos

Variável	Frequência	Percentagem (%)
Sexo		
Feminino	334	57,4
Masculino	248	42,6
Idade		
< 24 anos	14	2,4
24 – 30 anos	31	12,2
31 – 37 anos	152	26,1
38 – 44 anos	148	25,4
≥ 45 anos	197	33,8
Habilitações literárias		
Ensino Básico	6	1,0
Ensino Secundário	94	16,2
Licenciatura	383	65,8
Mestrado	98	16,8
Doutoramento	1	0,2
Tempo de experiência profissional		
< 10 anos	159	27,3
11 – 20 anos	212	36,4
21 – 30 anos	142	24,4
≥ 31 anos	69	11,9
Tempo na organização		
< 10 anos	336	57,7
11 – 20 anos	162	27,8
21 – 30 anos	65	11,2
≥ 31 anos	19	3,3
Tipo de contrato de trabalho		
Contrato de trabalho sem termo	495	85,1
Contrato de trabalho a termo certo	63	10,8
Contrato de trabalho a termo incerto	24	4,1
Nível hierárquico		
Gestor de topo	210	36,1
Gestor intermediário	180	30,9
Gestor de 1ª linha	59	10,1
Outros	133	22,9
Área funcional		
Gestão geral	178	30,6
Gestão de recursos humanos	133	22,9
Finanças	114	19,6
Vendas	27	4,6
Marketing	20	3,4
Produção	12	2,1
Aprovisionamento	7	1,2
Investigação e desenvolvimento	5	0,9
Outra	86	14,8

Neste estudo a maior percentagem de respostas foi conseguida na região norte (44,7%) e cerca de metade das organizações possui mais de 50 colaboradores (52,9%). A maioria das empresas pertence à indústria (45,4%), ao comércio (19,2%) e aos serviços (12,5%). O estudo do INE (2012) sobre a evolução do setor empresarial em Portugal 2004-2010 demonstra a redução do peso das empresas dos setores da indústria e do comércio e, pelo contrário, o crescimento das empresas ligadas às atividades de serviços. Assim, os resultados demonstram que as respostas não são representativas do universo de empresas portuguesas, contudo esta diferença pode ser explicada pela dimensão das empresas participantes e pelo facto de serem exportadoras. A Tabela 2 apresenta as características das organizações que participaram no estudo.

Tabela 2 – Características das organizações

Variável	Frequência	Percentagem (%)
Localização da organização		
Norte	260	44,7
Centro	236	40,5
Sul	79	13,6
Ilhas	7	1,2
Setor de Atividade		
Indústria	264	45,5
Comércio	112	19,2
Serviços	73	12,5
Construção	47	8,1
Transportes	30	5,2
Turismo	11	1,9
Outro	45	7,7
Número de colaboradores		
< 10	63	10,8
11 - 50	211	36,3
> 50	308	52,9

4.2. Estatística descritiva

Analisando as estatísticas descritivas presentes na Tabela 3 verifica-se que as médias dos itens associados ao constructo confiança indicam a existência de confiança cognitiva e afetiva entre os membros da organização. O item relacionado com a existência de relações baseadas na confiança mútua apresentou a média mais elevada, o que indica a presença da dimensão afetiva, em que o sentimento de preocupação com o bem-estar da

outra parte é recíproco. De facto, a dimensão afetiva caracteriza-se por uma ligação emocional que só ocorre em contextos com frequentes interações e após serem satisfeitas as expectativas de fiabilidade e de competência. Portanto para desenvolver uma relação de confiança baseada na dimensão afetiva deve existir previamente algum nível de confiança baseada na dimensão cognitiva (McAllister, 1995).

Quanto à partilha de conhecimento, a média de valores encontrada indica a existência de partilha, contudo os itens relacionados com a partilha de conhecimento tácito apresentam médias ligeiramente superiores aos itens relacionados com a partilha de conhecimento explícito. Esta situação pode ser explicada pelo facto da partilha de conhecimento tácito ser considerado um antecedente que influencia positivamente a partilha de conhecimento explícito (Hau *et al.* 2013).

Relativamente ao compromisso organizacional, os itens da dimensão do compromisso afetivo apresentam a maior média, seguidos dos itens do compromisso normativo e do compromisso calculista. O compromisso afetivo é o mais valorizado pela organização pois reflete a vontade do colaborador em participar ativamente na concretização dos objetivos organizacionais e o seu verdadeiro desejo em permanecer na organização, ao contrário do compromisso normativo que representa a obrigação moral do colaborador para com a organização, e do compromisso calculista que revela a necessidade do colaborador em permanecer na organização (Monday *et al.* 1979; Allen e Meyer, 1990).

4.3. Modelo de medida

A fiabilidade dos itens é analisada através das correlações absolutas entre o constructo e os seus itens e estes devem apresentar *loadings* superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2011). Foram retirados 3 itens relacionados com o compromisso calculista (CO10, CO11 e

CO12) e 1 item relacionado com o compromisso normativo (C13) pois apresentavam *loadings* inferiores ao recomendado (Tabela C – Anexo).

Tabela 3 – Estatística descritiva e *Loadings* das escalas finais

Constructos	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão	<i>Loadings</i>
Confiança	C1	5,79	1,12	0,870
	C2	5,73	1,10	0,888
	C3	5,70	1,16	0,905
	C4	5,58	1,26	0,853
	C5	5,70	1,26	0,860
	C6	6,19	1,00	0,827
Partilha de Conhecimento	PC1	6,12	1,18	0,716
	PC2	6,14	1,13	0,778
	PC3	6,47	0,79	0,887
	PC4	6,54	0,74	0,861
	PC5	6,43	0,90	0,836
Compromisso Afetivo	CO1	5,27	1,75	0,757
	CO2	5,96	1,45	0,691
	CO3	5,76	1,75	0,723
	CO4	5,81	1,69	0,729
	CO5	5,87	1,71	0,710
	CO6	5,88	1,45	0,828
Compromisso Calculista	CO7	5,03	1,82	0,713
	CO8	4,77	1,89	0,744
	CO9	4,98	1,89	0,766
Compromisso Normativo	CO14	4,82	1,96	0,797
	CO15	4,49	2,07	0,688
	CO16	6,23	1,27	0,702
	CO17	5,14	1,88	0,823
	CO18	5,21	1,66	0,769

Na Tabela 3 encontram-se os itens finais utilizados para medir os constructos, assim como os respetivos *loadings*. Optou-se por manter os itens CO2 e CO15 pois apresentavam *loadings* muito próximos do valor recomendado e a sua eliminação não contribuía para melhorar os critérios de avaliação do modelo de medida.

Relativamente à fiabilidade dos constructos, verificou-se a consistência interna através do Alfa de Cronbach e da *Composite Reliability* (CR) que, para serem aceitáveis, devem apresentar valores iguais ou superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2005; Hair *et al.*, 2011;

Koufteros,1999). Como é possível verificar na Tabela 4, os valores de CR variam entre 0,786 e 0,948 e todos os constructos apresentam Alfas de Cronbach aceitáveis, que variam entre 0,819 e 0,934, exceto o compromisso calculista que apresenta um alfa de 0,591. Este valor demonstra que os itens da escala do compromisso calculista não estão adequadamente correlacionados entre si e a literatura aconselha a não utilizar no estudo escalas com este nível de consistência interna (Hair *et al.*, 2005). A eliminação de um dos itens desta subescala não permite melhorar a consistência interna para valores aceitáveis, e tendo em conta que o compromisso calculista é dimensão menos desejável do compromisso, pois representa a necessidade dos colaboradores em permanecerem na organização devido à falta de alternativas disponíveis e aos investimentos realizados anteriormente, optou-se por excluir esta variável do estudo. Esta situação influenciou as análises posteriores, não sendo possível testar duas das hipóteses propostas (H2b e H3b).

A validade convergente indica que um conjunto de itens estão fortemente associados ao mesmo constructo e é analisada através da variância média extraída (AVE). Quando a AVE é igual ou superior a 0,5 indica um nível aceitável de validade convergente e mostra que o constructo consegue explicar mais de 50% da variância dos seus itens. Todos os constructos apresentam AVE superior a 0,5 o que indica que a existência de validade convergente (Hair *et al.*, 2011).

Tabela 4 – Composite Reliability, AVE e Alfa de Cronbach

Constructos	Composite Reliability	AVE	Alfa de Cronbach
Confiança	0,948	0,753	0,934
Partilha de Conhecimento	0,909	0,669	0,877
Compromisso Afetivo	0,879	0,549	0,837
Compromisso Calculista	0,786	0,551	0,591
Compromisso Normativo	0,870	0,574	0,819

Para verificar a validade discriminante foram utilizados dois critérios, o primeiro indica que a raiz quadrada da AVE de cada constructo deve ser superior à correlação entre esse constructo e qualquer outro constructo do modelo (Hair *et al.*, 2011). Na Tabela 5 é possível verificar que os valores da raiz quadrada da AVE (na diagonal a negrito) são superiores aos valores das correlações entre os constructos, demonstrando validade discriminante. O segundo critério determina que cada item deve ter uma correlação maior com o constructo ao qual está associado do que com qualquer um dos seus *cross-loadings* (Hair *et al.*, 2011). Na Tabela D (Anexo) estão representados os *cross-loadings* e os valores confirmam a validade discriminante.

Tabela 5 – AVE e Correlações

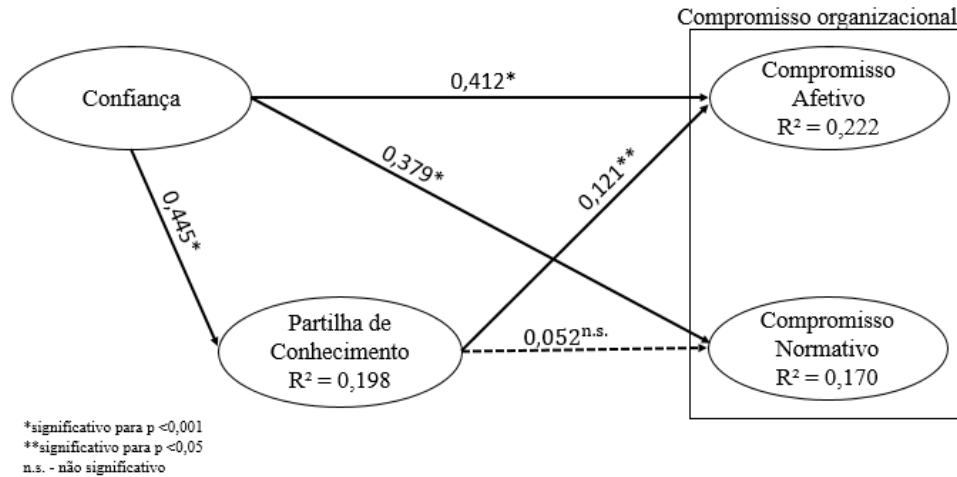
Constructos	Confiança	Partilha de conhecimento	Compromisso afetivo	Compromisso normativo
Confiança	0,868			
Partilha de conhecimento	0,445	0,818		
Compromisso afetivo	0,426	0,288	0,741	
Compromisso normativo	0,391	0,219	0,713	0,758

4.4. Modelo estrutural

Para testar o modelo estrutural deve ser avaliado, em primeiro lugar, o poder explicativo através do coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos. Este coeficiente varia entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1 maior será a variância explicada da variável analisada. Segundo Falk e Miller (1992), o valor mínimo do coeficiente deve ser 0,10, e assim está assegurado que pelo menos 10% da variância do constructo se deve ao modelo. Na figura 2 estão apresentados os valores de R^2 obtidos para cada variável endógena. A confiança e a partilha de conhecimento explicam cerca de 22% da variância do compromisso afetivo e 17% da variância do compromisso normativo. Cerca de 20%

da variância da partilha de conhecimento é explicada pela confiança.

Figura 2 – Resultados do modelo estrutural



Em segundo lugar foi feita a análise do nível de significância dos coeficientes de caminho correspondentes a cada hipótese proposta. Foi efetuado o método não paramétrico *bootstrapping* com 5000 amostras e 582 casos (Hair et al., 2011). Na figura 2 está apresentado o modelo estrutural com os coeficientes para cada caminho. A confiança tem um efeito positivo significativo na partilha de conhecimento (coeficiente de caminho=0,445; p <0,001), no compromisso afetivo (coeficiente de caminho=0,412; p <0,001) e no compromisso normativo (coeficiente de caminho=0,379; p <0,001) suportando H1, H2a e H2c. A partilha de conhecimento também exerce um efeito positivo significativo no compromisso afetivo (coeficiente de caminho=0,121; p <0,05), suportando H3a. Contudo, a hipótese H3c não foi suportada pois o compromisso normativo não é influenciado positivamente pela partilha de conhecimento (coeficiente de caminho=0,052; n.s.). É possível constatar a partir da figura 2 e da tabela 6 que todas as hipóteses foram suportadas, exceto a H3c.

Relativamente às variáveis de controlo, os resultados obtidos revelam que o sexo e a

idade não têm impacto significativo em nenhuma das dimensões do compromisso organizacional. Por sua vez, o tempo na organização tem um impacto significativo nas dimensões afetiva e normativa do compromisso.

Tabela 6 – Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses testadas

Hipóteses	Relações	Coeficientes estimados	T-value	Resultado
H1	C → PC	0,445	9,461*	Suportada
H2a	C → COA	0,412	7,888*	Suportada
H2c	C → CON	0,379	8,058*	Suportada
H3a	PC → COA	0,121	2,488**	Suportada
H3c	PC → CON	0,052	1,085	Não suportada
Variáveis de controlo				
	Sexo → COA	0,062	1,661	-
	Sexo → CON	0,040	1,018	-
	Idade → COA	0,003	0,049	-
	Idade → CON	0,023	0,479	-
	Tempo na organização → COA	0,146	3,364**	-
	Tempo na organização → CON	0,095	2,004**	-

C- Confiança; PC- Partilha de Conhecimento; COA- Compromisso organizacional afetivo; CON- Compromisso organizacional normativo

*significativo para $p < 0,001$; **significativo para $p < 0,05$

4.5. Teste de mediação

Segundo Baron e Kenny (1986) uma variável é considerada mediadora quando se reúne as seguintes condições: a variável independente está relacionada com a variável dependente; a variável independente está relacionada com a variável mediadora; a variável mediadora está relacionada com a variável dependente e a relação entre a variável independente e dependente é significativamente mais fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) na presença da variável mediadora.

Para testar o efeito mediador da partilha de conhecimento na relação entre confiança e compromisso organizacional, seguiu-se o procedimento sugerido por Baron e Kenny

(1986) e Cheng (2011). Conclui-se que partilha de conhecimento não medeia a relação entre a confiança e o compromisso normativo, uma vez que relação entre a variável mediadora e a variável dependente não é significativa.

Relativamente ao efeito mediador da partilha de conhecimento na relação entre confiança e compromisso organizacional afetivo, tal como pode ser visto na Tabela 7, a confiança tem um efeito positivo significativo no compromisso afetivo (coeficiente de caminho = 0,411; $p < 0,001$) e este resultado satisfaz a primeira condição definida. A segunda condição foi igualmente satisfeita pois os resultados revelam que a confiança tem um efeito significativo na partilha de conhecimento (coeficiente de caminho=0,445; $p < 0,001$). Para além disso a partilha de conhecimento tem um efeito significativo no compromisso afetivo (coeficiente de caminho= 0,118; $p < 0,05$) e na presença desta variável mediadora, a confiança tem um efeito significativo mais fraco no compromisso afetivo (coeficiente de caminho= 0,359; $p < 0,001$). Assim, estão satisfeitas todas as condições e os resultados sugerem a existência de mediação parcial.

Tabela 7 – Resultados do efeito mediador

CI	M	CD	CI→CD	CI→M	CI+M→DC		Mediação
					CI→CD	M→CD	
C	PC	COA	0,411*	0,445*	0,359*	0,118**	Parcial

CI=constructo independente; M=mediador; CD=constructo independente

C= confiança; PC= partilha de conhecimento; COA=compromisso organizacional afetivo

*significativo para $p < 0,001$; **significativo para $p < 0,05$

Para testar a significância do efeito mediador foram realizados o teste de Sobel ($Z=2,423$; significativo para $p < 0,05$) e o teste de Aroian ($Z= 2,410$; significativo para $p < 0,05$). Uma vez que o valor de Z é maior do que $\pm 1,96$ e que o nível de significância é inferior a 0,05; ambos os testes comprovam a significância estatística do efeito mediador (Baron e Kenny, 1986; Preacher e Hayes,2004).

5. Discussão

As estratégias adotadas pelas organizações com o objetivo de aumentar o nível de compromisso organizacional, aumentam o desempenho individual dos colaboradores e a probabilidade destes permanecerem na organização (Benson e Brown, 2007). Este estudo adotou uma abordagem a nível organizacional para examinar de que forma é que a confiança e a partilha de conhecimento impactam nas dimensões do compromisso organizacional. Foram testadas simultaneamente a relação direta entre a confiança e o compromisso organizacional afetivo (H2a) e a relação mediada pela partilha de conhecimento (H1 e H3a). Foram ainda analisadas a relação entre a confiança e o compromisso normativo (H2c) e a relação entre a partilha de conhecimento e o compromisso normativo (H3c).

Não foi possível testar a relação entre a confiança e o compromisso calculista (H2b) e a relação entre a partilha de conhecimento e o compromisso calculista (H3b), visto que a escala do compromisso calculista não apresentou uma consistência interna aceitável. Todos os itens da escala foram alvo do pré-teste e os seus *loadings* até foram aceitáveis, pelo que só se poderá justificar este tipo de respostas pelo tipo de redação dos itens que poderá ser algo confusa pois utiliza a forma negativa nas afirmações, ou por aspetos culturais que levem os trabalhadores a não assumirem posturas calculistas.

Neste estudo, foi comprovada a existência de uma relação direta entre a confiança e o compromisso organizacional afetivo, esta conclusão está de acordo com os estudos de Ferres *et al.* (2004), Colquitt *et al.* (2007) e Hughes *et al.* (2008) que indicam a existência de uma relação significativa entre a confiança e o compromisso afetivo em particular. Este resultado pode ser explicado pelas relações de reciprocidade que tendem a existir local de trabalho. Quando um membro da organização acredita que o comportamento de

outro é previsível e confiável, esse sentimento tende a ser retribuído de igual forma, podendo fomentar uma maior ligação emocional entre as partes e com a organização (Ferres *et al.*, 2004). Além disso, na presença de níveis elevados de confiança, os colaboradores reagem a situações inesperadas de acordo com os interesses organizacionais, e portanto apresentam um forte sentimento de identificação e de envolvimento com a organização (Bussing, 2002).

O modelo conceptual permitiu testar a existência de uma forte associação entre a confiança e a partilha de conhecimento, o que está de acordo com resultados encontrados em estudos anteriores (Chowdhury, 2005; Usoro *et al.*, 2007; Holste e Fields, 2010). Szulanski (1996) constatou que a falta de confiança entre o remetente e o destinatário do conhecimento impede a troca de conhecimentos. Mais tarde, Husted e Michailova (2002) observaram que os indivíduos não estão dispostos a compartilhar conhecimento quando não está presente o sentimento de confiança. A confiança interpessoal origina sentimentos de segurança nas relações de trabalho, e desta forma os colaboradores sentem-se confiantes para partilhar os seus conhecimentos e as suas experiências (Hejase *et al.*, 2014). De acordo com Usoro *et al.*, (2007) a confiança é um antecedente da partilha de conhecimento, e por isso não deve ser negligenciada, uma vez que os colaboradores que não partilham os seus conhecimentos na organização não contribuem para a vantagem competitiva.

A influência da partilha de conhecimento no compromisso organizacional afetivo foi igualmente suportada. Este resultado encontra-se em linha com outros estudos, nos quais a partilha de conhecimento influencia positivamente o compromisso organizacional dos colaboradores (Wong *et al.* 2009; Davoudi e Fartash, 2012). Hislop (2003) também sugeriu que a participação em atividades de partilha de conhecimento pode influenciar o

nível de compromisso organizacional, contudo salienta que existem poucas pesquisas sobre a influência da partilha de conhecimento no compromisso organizacional. O efeito positivo da partilha de conhecimento no compromisso afetivo ser explicado de três maneiras: primeiro, a partilha de conhecimento exige interações frequentes e essas interações unem o colaborador à organização através do desenvolvimento de ideias comuns (Nonaka, 1994); segundo, o acesso a informação complementar tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores e, deste modo, promove um sentimento de segurança e de identificação com a organização (Putti *et al.*, 1990); terceiro, a partilha de conhecimento pode ser considerada um comportamento de ajuda e, de acordo com Constant *et al.* (1996) este tipo de comportamento pode aumentar a identificação pessoal e o sentimento de compromisso com a organização. Assim, as práticas organizacionais destinadas a promover a partilha de conhecimento provavelmente terão uma influência positiva no compromisso organizacional afetivo.

No presente estudo a partilha de conhecimento medeia parcialmente a relação entre a confiança e o compromisso organizacional afetivo, portanto a influência da confiança no compromisso afetivo ocorre diretamente e através do efeito mediador da partilha de conhecimento. A possibilidade dos colaboradores desenvolverem uma ligação emocional com a organização através de relações baseadas na confiança explica a influência direta. Contudo, em certas situações o compromisso organizacional afetivo pode ser influenciado positivamente pelos comportamentos de partilha de conhecimento entre os membros da organização.

Os resultados obtidos confirmam ainda que a confiança influencia diretamente o compromisso organizacional normativo, corroborando o estudo de Ozag (2006), onde também é comprovada esta relação. O facto dos colaboradores perceberem que são

alvo de confiança por parte de outros membros da organização pode criar um sentimento de obrigação moral em corresponder às expectativas, e conseqüentemente, pode levar a um aumento do nível de compromisso normativo (McElroy, 2001).

Não foi encontrada qualquer relação entre a partilha de conhecimento e a dimensão normativa do compromisso organizacional, contrariando os resultados obtidos por Wong *et al.* (2009). O autor defende que o compromisso normativo pode ser reforçado se as práticas de partilha de conhecimento contribuírem para o aumento da obrigação moral que os colaboradores sentem em permanecer na organização. Uma possível justificação para o resultado encontrado poderá estar relacionada com a dimensão reduzida das empresas, não existindo assim um conjunto de pressões normativas que influencie os colaboradores. Pelo contrário, a partilha de conhecimento parece ser espontânea e fruto de sentimentos afetivos de grupo que se desenvolvem em torno de um projeto empresarial pequeno em que todos são próximos.

Neste estudo, a partilha de conhecimento não medeia a relação entre a confiança e o compromisso normativo, uma vez que não existe uma relação significativa entre a partilha de conhecimento e o compromisso normativo.

6. Conclusões

As organizações devem adotar estratégias para desenvolver e reter colaboradores altamente comprometidos. O conhecimento reside na mente dos colaboradores, e portanto esse conhecimento pode ser facilmente perdido se um colaborador decidir abandonar a organização ou mudar para um concorrente. Deste modo, para alcançar a vantagem competitiva, num mundo globalizado e marcado pela intensa competição, é essencial aumentar o compromisso organizacional dos colaboradores. O compromisso

organizacional afetivo é a dimensão do compromisso mais desejada pelas organizações porque representa a adoção dos valores e objetivos organizacionais, originando comportamento organizacionais positivos. Contudo, os colaboradores que apresentam um elevado grau de compromisso normativo tendem a exceder as expectativas de desempenho, comparativamente aos que não sentem essa obrigação moral (Meyer e Allen, 2004).

O investimento na promoção da confiança entre os membros da organização, através do aumento da qualidade das relações de trabalho, pode contribuir para a partilha de conhecimento, bem como, para o desenvolvimento de uma força de trabalho estável. Esta investigação analisa de uma perspetiva diferente a relação entre a confiança e o compromisso organizacional, testando o efeito mediador da partilha de conhecimento. Os resultados revelam uma associação positiva entre a confiança e o compromisso normativo e sugerem que a relação entre a confiança e o compromisso afetivo é mediada parcialmente pela partilha de conhecimento, o que destaca o papel fundamental da partilha de conhecimento no desenvolvimento do compromisso organizacional afetivo. Assim, as organizações que desejam reter os seus colaboradores e desenvolver níveis elevados de compromisso organizacional afetivo devem incentivar a partilha de conhecimento dentro da organização através do desenvolvimento de uma cultura baseada na confiança.

Uma cultura organizacional baseada na confiança permite que os membros da organização construam relações favoráveis entre si, originando a oportunidade de partilhar conhecimento. Além disso, os colaboradores que confiam nos outros membros da organização, estão mais propensos a desenvolver atitudes positivas dentro da organização e a demonstrar um maior compromisso afetivo e normativo. Em suma, a

confiança pode fomentar relações e atitudes eficazes que têm impacto na vantagem competitiva da organização. A confiança, tal como a partilha de conhecimento, deve também ocorrer entre a equipa de gestão e os colaboradores, e deste modo os membros da equipa de gestão devem indicar que estão acessíveis e disponíveis (Werbel e Henriques, 2009).

As práticas de partilha de conhecimento exigem um elevado grau de interação entre os colaboradores e de disponibilidade para trabalhar em conjunto com os outros membros da organização com o objetivo de alcançar benefícios mútuos. A satisfação dos colaboradores com a quantidade de informação disponível promove sentimentos de pertença e de identificação com os valores e objetivos organizacionais, e portanto promove um maior vínculo afetivo com a organização. A partilha de conhecimento pode influenciar o compromisso afetivo através da criação de perspetivas comuns entre os membros da organização. Além disso, a partilha de conhecimento permite que os colaboradores desenvolvam um sentimento de segurança, isto é, a disponibilidade de informação adicional permite reduzir a instabilidade no ambiente de trabalho, e assim promover o desenvolvimento do compromisso afetivo.

Este estudo contribui para o enriquecimento do conhecimento científico das áreas de gestão de recursos humanos e gestão do conhecimento, uma vez que testa a relação entre a confiança, a partilha de conhecimento e o compromisso organizacional pela primeira vez em Portugal. Os resultados deste estudo têm várias implicações na prática, visto que fornecem indicações acerca do papel essencial da confiança no desenvolvimento do compromisso organizacional afetivo e normativo e da influência da partilha de conhecimento na relação entre a confiança e o compromisso organizacional afetivo, concedendo uma perspetiva diferente dos outros estudos existentes.

7. Limitações e Estudos futuros

Algumas limitações poderão ser apontadas a este estudo, nomeadamente o facto de utilizar variáveis que podem sofrer influência dos valores da cultura nacional. Como o estudo foi realizado em Portugal os resultados podem estar influenciados pelas características culturais do país. Portugal apresenta uma cultura coletivista que concede mais interdependência no local de trabalho levando a relações de confiança mais fortes. Outra limitação diz respeito ao facto de se tratar de um estudo transversal e não longitudinal, não podendo testar causalidade, meramente correlação entre as variáveis. A ausência da dimensão temporal também não permite acompanhar as mudanças de comportamento dos colaboradores ao longo do tempo. Além disso, a escala de medida utilizada para medir o constructo compromisso organizacional calculista apresentou fraca consistência interna e por isso não foi possível testar duas hipóteses de pesquisa. Por fim, por ser um estudo apenas de carácter quantitativo tem uma visão limitada sobre as variáveis em estudo, assim um estudo qualitativo poderia complementar esta investigação. O estudo inclui apenas pequenas e médias empresas exportadoras em Portugal, e portanto, devem ser realizados estudos semelhantes em grandes empresas de forma a avaliar as diferenças.

Referências Bibliográficas

Alavi, M. e Leidner, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.

Allen, N.J. e Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6):1173-1182.

Bartol, K. M., e Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1):64-77.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Psychology*, 66 (1): 32-62.

Benson, J. e Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, employment and society*, 21 (1): 121– 141.

Bhattacharya, R., Devinney, T. e Pillutla, M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 33(3): 1005-1032.

Bock, G., Zmud, R., Kim, Y. e Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29 (1): 87-111.

Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4): 36-42.

Cabrera, A. e Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5): 687–710.

Cheng, J. -H. (2011). Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. *International Journal of Information Management*, 31: 374– 384.

Chiang, H. -H., Han, Han, T. -S. e Chuang, J. -S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32 (5/6): 604-622.

Chin, W.W., Marcolin, B.L., e Newsted, P.R. (2003). A partial least square latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and Electronic Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14 (2):42-63.

Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17 (3): 310-326.

Colquitt, J.A., Scott, B.A. e LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity:

A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 909–927.

Constant, D., Sproull, L. e Kiesler, S. (1996). The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice. *Organization Science*, 7(2):119-153.

Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5): 605-622.

Daft, R.L. (2005), *The Leadership Experience*, 3rd ed., Thomson-Southwestern, Vancouver.

Das, T. e Teng B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3):491-512.

Davenport, T. H., De Long, D. W. e Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2):43–57.

Davenport, T. e Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. e Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5):563-576.

Davoudi, S.M. e Fartash, K. (2012). The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Commitment of Employees: Case Study of Iranian Manufacturing Companies. *Pacific Business Review International*, 5 (2).

De Long, D. e Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14 (4):113-127.

Dirks, K. T. e Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4): 450– 46.

Falk, R.F., e Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: University of Akron Press.

Ferres, N., Connell, J. e Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6): 608 – 622.

Ferrin, D. L., Bligh, M. C. (2007). Can I trust you to trust me? - A theory of trust, monitoring and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group & Organizational Management*, 32 (4), 465-499.

Ford, D. P. (2004). Trust and Knowledge Management: The seeds of success. *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters*. Berlin: Springer-Verlag, 553-576.

Galup, S.D., Dattero, R. e Hicks, R.C. (2002). Knowledge management systems: an architecture for active and passive knowledge. *Information Resource Management Journal*, 15 (1):22-27.

Gilbert, J. A. e Tang T. L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27 (3):321-336.

Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1): 23-30.

Grant, R. (1996). Towards a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Gupta, B., Iyer, L. S., e Aronson, J. E. (2000). A study of knowledge management practices using grounded theory approach. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 59: 668–672.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (2005). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2):139 -151.

Hassan, M., Toylan, N. V., Semerciöz, F. e Aksel, I. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research*, 5(8): 33-39.

Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.-G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2): 356–366.

Hejase, H. J., Haddad, Z., Hamdar, B., Ali, R. A., Hejase, A.J. e Beyrouti, N. (2014). Knowledge Sharing: Assessment of Factors Affecting Employee' Motivation and Behavior in the Lebanese Organizations. *Journal of Scientific Research & Reports*, 3(12): 1549-1593.

Hendricks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6 (2): 91-100.

Hicks, R. C., Dattero, R. e Galup, S.D. (2006). The five-tier knowledge management hierarchy. *Journal of Knowledge Management*, 10 (1):19-31.

Hill, M. M. e Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*, 2ºVol. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hislop (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment. *Employee Relations*, 25 (2): 182 – 202.

Ho, L-A., Kuo, T-H., e Lin, B. (2011). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research*, 22(1): 4-28.

Ho, L-A., Kuo, T-H., Lin, C., e Lin, B. (2010). The mediate effect of trust on organizational online knowledge sharing: An empirical study. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 9 (4): 625-644.

Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2): 379-403.

Holste, J. S. e Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14 (1):128 -140.

Hsu, I.-C. (2006). Enhancing employee tendencies to share knowledge – case studies of nine companies in Taiwan. *International Journal of Information Management*, 26(4): 326–338.

Huang, C.-C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29 (11):786-797.

Hughes, L.W., Avey J. B. e Norman S.M. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment. *Journal of Business & Leadership, Practice and Teaching*, 4(2):51-59.

Husted, K. e Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, 31 (1): 60-73.

Instituto Nacional de Estatística (2012). Evolução do Setor Empresarial em Portugal 2004-2010. Lisboa: INE. ISBN 978-989-25-0193-2.

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4): 337-359.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 4 (6): 7-25.

Jeffries, F. L. e Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relation contracting. *Academy of Management Review*, 25 (4): 873-882.

Jöreskog, K. G. e Wold, H. (1982). The ML and PLS techniques for modeling with latent variables: historical and comparative aspects. In Karl Gustav Jöreskog & Herman Wold (Eds.), *Systems under indirect observations causality structure prediction Part I*, Amsterdam: North-Holland Publishing, 263-270.

Kanaan, R., Masa'deh, R., e Gharaibeh, A. (2013). The Impact of Knowledge Sharing Enablers on Knowledge Sharing Capability: An Empirical Study on Jordanian Telecommunication Firms. *European Scientific Journal*, 9 (22): 237-258.

King, W. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 14 (3): 226-236.

Koufteros, X.A. 1999. Testing a model of pull production: A paradigm for manufacturing research using structural equation modelling. *Journal of Operations Management* 17 (4), 467-488.

Lee, H. e Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1): 179-228.

Lee, S., Kim, B.G. e Kim, H. (2012). An integrated view of knowledge management for performance. *Journal of Knowledge Management*, 16 (2):183-203.

Lewis, J. D. e Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4): 967-985.

Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4): 315-332.

Malhotra, M. e Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, 16: 407-425.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*, Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Mathieu, J.E. e Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194.

Mayer, R. C., Davis, J. e Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.

McElroy, J.C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11 (3): 327-335.

Metaxiotis, K., Ergazakis, K. e Psarras, J. (2005). Exploring the World of Knowledge Management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2): 6-18.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.

Meyer, J. P., Allen, N. J. e Smith C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1):20-52.

Mowday, R.T., Porter, L.W. e Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R.T., Steers, R.M. e Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.

Nahapiet, J. e Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 22 (2), 242-266.

Nascimento, J. L., Lopes, A. e Salgueiro, F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.

Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1): 14-37.

Nonaka, I. e Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3): 40-54.

O’Reilly, C. A. e Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499.

Ozag, D. (2006). The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors. *Journal of Management Development*, 25 (9): 870-883.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B, Lee, Y. and Podsakoff, N.P (2003) “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”, *The Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

Postmes, T., Tanis, M., e De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3): 227–246.

Preacher, K.J. e Hayes, A.F.(2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4):717-731.

Putti, J. M., Aryee, S. e Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Studies*, 15 (1): 44-52.

Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36: 206-220.

Rosseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. e Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3):393-404.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4): 651-665.

Sajeva, S. (2014). Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 156: 130-134.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. e Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18 (4):35-48.

Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences*, 3rd ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4): 344– 358.

Syed-Ikhsan, S. O. S. e Rowland, F. (2004) Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2): 95-111.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1): 27–43.
- Tan, H. e Lim, A. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1): 45- 66.
- Thomson, M. e Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal*, 16(1): 28-47.
- Usoro, A., Sharratt, M., Tsui, E. e Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3):199–212.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2): 111-140.
- Wang, S. e Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20 (2): 115-131.
- Wang, Z., Wang, N. e Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2): 230-258.
- Wasko, M. M. e Faraj, S. (2000). “It is What One Does”: why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9: 155-173.
- Werbel, J. D. e Henriques, P. L. (2009). "Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives". *Journal of Managerial Psychology*, 24 (8): 780 – 796.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. e Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3): 513-530.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3): 418-428.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3): 399-405.
- Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*, 3(2):155-165.
- Wong, A., Tong, C. e Mula, J.M. (2009). Knowledge sharing acts as a significant antecedent to organizational commitment in a Confucian culture: A quantitative study of employees in the Hong Kong ICT industry. *20th Australasian Conference on Information Systems*, 2 a 4 de Dezembro, Melbourne.
- Zeffane, R., Tipu, S.A., e James, R.C. (2011). Communication, commitment & trust: Exploring the triad. *International Journal of Business and Management*, 6 (6): 77-87.

A. Anexos

Tabela A – Itens para medição dos constructos

Constructo	Itens do questionário	Fonte
Confiança	(C1) Os membros da organização são em geral de confiança.	Lee e Choi (2003)
	(C2) Os membros da organização acreditam nas intenções e comportamentos dos outros membros.	
	(C3) Os membros organização acreditam nas capacidades uns dos outros.	
	(C4) Os membros da organização acreditam que os comportamentos dos outros membros são direcionados para a concretização dos objetivos organizacionais	
	(C5) Os membros da organização acreditam que as decisões dos outros membros têm em conta os objetivos da organização, e não os seus interesses individuais.	
	(C6) As relações entre os membros da organização são baseadas na confiança mútua.	
Partilha de Conhecimento	(PC1) Partilho frequentemente os relatórios e os documentos oficiais do meu trabalho com os membros da minha organização.	Huang (2009)
	(PC2) Partilho sempre os meus manuais, metodologias e modelos com os membros da minha organização.	
	(PC3) Partilho frequentemente a minha experiência e o meu <i>know-how</i> com os membros da minha organização.	
	(PC4) Partilho sempre o que sei sobre onde está o conhecimento e quem tem o conhecimento quando solicitado pelos membros da minha organização.	
	(PC5) Partilho frequentemente os meus conhecimentos académicos ou da minha formação com os membros da minha organização.	
Compromisso Organizacional	Compromisso Afetivo	Meyer, Allen e Smith (1993)
	(CO1) Ficaria muito feliz em fazer o resto da minha carreira nesta organização.	
	(CO2) Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	
	(CO3) Não tenho um forte sentimento de pertença a esta organização.*	
	(CO4) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.*	
	(CO5) Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.*	
	(CO6) Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	
	Compromisso Calculista	
	(CO7) No momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade como de vontade.	
	(CO8) No momento, seria muito difícil deixar esta organização, mesmo que o quisesse fazer.	
	(CO9) Uma grande parte da minha vida seria afetada se, neste momento, decidisse deixar esta organização.	
	(CO10) Sinto que tenho poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar esta organização.	
	(CO11) Se eu não tivesse dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar noutro lugar.	
	(CO12) Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a falta de alternativas disponíveis.	
	Compromisso Normativo	
	(CO13) Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.*	
	(CO14) Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização neste momento.	
	(CO15) Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização neste momento.	
(CO16) Esta organização merece a minha lealdade.		
(CO17) Não deixaria esta organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.		
(CO18) Devo muito a esta organização.		

* Itens na forma negativa que foram recodificados.

Tabela B - Harman's Single Factor Test

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	8,403	28,976	28,976	8,403	28,976	28,976
2	3,702	12,767	41,743	3,702	12,767	41,743
3	2,365	8,155	49,898	2,365	8,155	49,898
4	2,116	7,297	57,194	2,116	7,297	57,194
5	1,204	4,151	61,346	1,204	4,151	61,346
6	,978	3,374	64,720			
7	,925	3,190	67,910			
8	,770	2,654	70,564			
9	,717	2,471	73,035			
10	,686	2,367	75,402			
11	,637	2,197	77,599			
12	,581	2,005	79,604			
13	,553	1,908	81,511			
14	,534	1,840	83,352			
15	,477	1,644	84,996			
16	,464	1,600	86,596			
17	,453	1,563	88,159			
18	,392	1,352	89,511			
19	,361	1,245	90,756			
20	,348	1,200	91,957			
21	,323	1,113	93,070			
22	,310	1,069	94,138			
23	,300	1,036	95,174			
24	,287	,991	96,165			
25	,273	,940	97,105			
26	,237	,816	97,921			
27	,222	,765	98,687			
28	,213	,736	99,422			
29	,168	,578	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela C- Estatística descritiva e *Loadings* da escala inicial do compromisso organizacional

Constructo	Variáveis observáveis	Média	Desvio-padrão	<i>Loadings</i>
Compromisso Afetivo	CO1	5,27	1,75	0,757
	CO2	5,96	1,45	0,691
	CO3	5,76	1,75	0,723
	CO4	5,81	1,69	0,729
	CO5	5,87	1,71	0,710
	CO6	5,88	1,45	0,828
Compromisso Calculista	CO7	5,03	1,82	0,665
	CO8	4,77	1,89	0,763
	CO9	4,98	1,89	0,791
	CO10	3,96	1,96	0,261
	CO11	3,93	1,97	0,232
	CO12	3,67	1,96	0,122
Compromisso Normativo	CO13	4,97	2,01	0,549
	CO14	4,82	1,96	0,789
	CO15	4,49	2,07	0,689
	CO16	6,23	1,27	0,690
	CO17	5,14	1,88	0,816
	CO18	5,21	1,66	0,760

Tabela D – Cross-Loadings

	C	PC	COA	CON
C1	0,871	0,405	0,374	0,306
C2	0,889	0,412	0,374	0,356
C3	0,906	0,404	0,364	0,303
C4	0,853	0,356	0,331	0,338
C5	0,859	0,332	0,377	0,361
C6	0,827	0,400	0,387	0,366
PC1	0,351	0,719	0,111	0,089
PC2	0,316	0,780	0,128	0,099
PC3	0,409	0,886	0,318	0,232
PC4	0,367	0,860	0,292	0,218
PC5	0,368	0,835	0,251	0,204
CO1	0,337	0,218	0,757	0,659
CO2	0,286	0,245	0,691	0,586
CO3	0,294	0,201	0,723	0,374
CO4	0,262	0,154	0,729	0,414
CO5	0,316	0,164	0,710	0,366
CO6	0,377	0,270	0,828	0,671
CO14	0,251	0,139	0,520	0,797
CO15	0,176	0,059	0,447	0,688
CO16	0,357	0,188	0,543	0,702
CO17	0,277	0,224	0,577	0,823
CO18	0,345	0,163	0,572	0,769