



*Work engagement* e compromisso organizacional:  
fatores que afetam a transferência de conhecimento

Ana Paula Carvalho Alves

UMinho | 2020



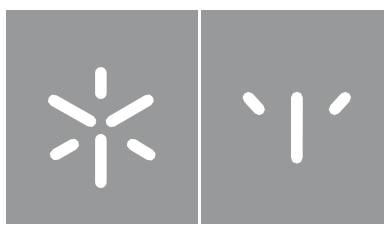
Universidade do Minho  
Escola de Psicologia

Ana Paula Carvalho Alves

*Work engagement* e compromisso  
organizacional: fatores que afetam a  
transferência de conhecimento

Junho de 2020





**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Ana Paula Carvalho Alves

***Work engagement e***  
**compromisso organizacional:**  
**fatores que afetam a transferência**  
**de conhecimento**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Psicologia  
Aplicada

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)  
**Ana Veloso**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*[Esta é a mais restritiva das nossas seis licenças principais, só permitindo que outros façam download dos seus trabalhos e os compartilhem desde que lhe sejam atribuídos a si os devidos créditos, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.]*

Ana Paula Carvalho ALVES

## Agradecimentos

*Fly along with me, I can't quite make it alone*

*Try and make this life my own*

*Fly along with me, I can't quite make it alone*

*Try to make this life my own*

*Foo fighters – Learn to fly*

Aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio e amor incondicional em todos os momentos da minha vida.

À minha família, que são um pilar muito importante na minha vida.

Aos meus amigos, os de sempre e os que chegaram pelo caminho, são sem dúvida os melhores amigos do mundo.

À minha orientadora, Professora Ana Veloso, pela paciência, pela dedicação e por acreditar em mim. Sem dúvida que não podia ter escolhido melhor.

Aos meus colegas de Unidade de Investigação, a Juliana, a Letícia e o Tiago, obrigada pela compreensão e pelo apoio.

Sem dúvida que não seria o mesmo sem o vosso apoio: muito obrigada!

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Ana Paula Carvalho ALVES

## ***Work engagement* e compromisso organizacional: fatores que afetam a transferência de conhecimento**

### **Resumo**

Com o desenvolvimento dos mercados de trabalho e com o aparecimento de novos métodos de trabalho, as organizações foram obrigadas a implementar novos métodos de gestão de conhecimento. As organizações são constituídas por pessoas e essas pessoas possuem conhecimentos cruciais para as mesmas, portanto, é importante implementar processos e métodos que incentivem os recursos humanos a transferir conhecimento entre si. O objetivo desta investigação foi perceber se trabalhadores mais *engaged* e/ou mais comprometidos transferem ou não mais conhecimento.

Esta foi uma investigação quantitativa, que incluiu 179 participantes, sendo que os questionários foram respondidos através de plataformas online. A investigação não apresentou resultados significativos acerca da relação entre o *work engagement* e o compromisso organizacional e a transferência de conhecimento, no entanto, evidenciou alguns problemas comuns nas organizações quando o assunto tratado é a gestão do conhecimento

Palavras-chave: transferência de conhecimento, *work engagement*, compromisso organizacional, gestão do conhecimento

## **Work engagement and organizational commitment: factors that affect knowledge transfer**

### **Abstract**

With the development of job markets and the emergence of new work methods, the organizations were forced to apply new knowledge management methods. Organizations are made by people and this people have crucial knowledge to them, so, it is important to implement processes and methods that improve the human resources to share knowledge between them. The aim of this research was to understand if more engaged and committed workers share (or not) more knowledge.

This was a quantitative investigation, which include 179 participants, and questionnaires answer throw an online platform. These research didn't show significant results about the relation between the work engagement and the organizational commitment and the knowledge transfer, however, show some mutual issues at the organizations when the subject is knowledge management.

Keywords: knowledge transfer, *work engagement*, organizational commitment, knowledge management.



## Índice

<b>Introdução</b> .....	9
Os trabalhadores e a transferência de conhecimento.....	10
A organização e a transferência de conhecimento.....	11
Modelo de transferência de conhecimento.....	14
Compromisso organizacional, <i>work engagement</i> , transferência de conhecimento.....	17
<b>Metodologia</b> .....	20
Instrumentos.....	20
Procedimentos.....	23
Estratégia de análise de dados.....	23
<b>Resultados</b> .....	24
Participantes.....	24
Análise do questionário de transferência de conhecimento.....	25
Limitações do questionário.....	28
<i>Work engagement</i> .....	29
Compromisso organizacional.....	29
Relação entre o <i>work engagement</i> , compromisso organizacional e transferência.....	30
<i>Work engagement</i> e transferência de conhecimento.....	31
“Não sinto vontade/necessidade de partilhar conhecimento” .....	33
<b>Conclusão</b> .....	33
<b>Referências bibliográficas</b> .....	36
<b>Anexo</b> .....	39

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos participantes.....	24
Tabela 2 – Saturação dos fatores.....	25
Tabela 3 – Comunalidades.....	25
Tabela 4 – <i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído.....	26

Tabela 5 – Valores de <i>engagement</i> para os sexos.....	29
Tabela 6 – Valores de compromisso organizacional para os sexos.....	29
Tabela 7 – <i>Work engagement</i> , compromisso organizacional e transferência.....	30
Tabela 8 – Valores absorção.....	31
Tabela 9 – Valores Vigor.....	31
Tabela 10 – Valores Dedicção.....	32

Com o desenvolvimento do mercado de trabalho e das tecnologias, é importante perceber como funciona a transferência de conhecimento dentro das organizações e quais são as características dos trabalhadores que potenciam esta transferência de conhecimento (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano, 2015). O objetivo desta investigação é perceber os fatores que afetam a transferência de conhecimento entre os colaboradores das organizações, nomeadamente, se o *work engagement* e o compromisso organizacional afetam a transferência de conhecimento.

A mudança nos mercados pressupõe uma crescente valorização e preocupação com a gestão estratégica dos recursos humanos, emergindo conceitos como competência, empregabilidade e desempenho (Brandão, & Guimarães, 2001). Esta mudança impõe novos desafios às organizações. Estes passam pela gestão de estratégias coletivas, desenvolvimento de equipas e gestão do conhecimento que permitam um crescimento dos profissionais da organização e que haja uma estimulação para os intervenientes não só se desenvolverem coletivamente, mas também para partilharem o conhecimento obtido. Adjacente às mudanças vividas temos maior relevância dada a termos como “informação”, “conhecimento” ou “comunicação” e, paralelamente, um reconhecimento do conhecimento como fator que permite a prosperidade organizacional (Ponchirolli, & Fialho, 2005).

O conhecimento pode ser definido como um conjunto de elementos, de ordem cognitiva, emocional ou comportamental (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003). Pode assumir uma forma explícita, o que facilita a sua acessibilidade, partilha e reprodução ou uma forma tácita (soluções e estratégias que os indivíduos desenvolvem durante a sua atividade profissional e que ficam restritas a si, segundo Tonet e Paz, (2006)), que implica maior dificuldade na sua operacionalização. A nível organizacional, o conhecimento, apoia-se nos indivíduos e nas estruturas organizacionais para a sua projeção, considerando-se um recurso bastante importante para a organização e inesgotável.

O conhecimento é entendido como um conjunto de recursos, ou seja, trabalhadores capazes de desempenhar eficazmente o trabalho pretendido e inovações importantes na área (Vieira, 1993). O conhecimento, é a salvaguarda que garante a repetição das ações organizacionais e paralelamente permite o ensino aos novos funcionários.

Ao longo da vida diária, as pessoas são confrontadas com problemas que necessitam resolver e para isso desenvolvem estratégias (conhecimento tácito) (Tonet & Paz, 2006). O mesmo acontece com as organizações que ao longo do tempo vão criando soluções e mecanismos que podem potencializar a organização. Quando o conhecimento é explícito, este pode ser registado em manuais ou arquivos das organizações. No entanto, quando falamos em conhecimento tácito, este permanece sempre na pessoa e por isso é mais difícil de transferir.

De acordo com os autores atrás referidos, apesar de maior facilidade de acesso ao conhecimento explícito é necessário que os colaboradores da organização saibam como o utilizar, ou seja, não é viável saber que a organização possuiu determinado conhecimento e não consegue utilizá-lo. As organizações devem preocupar-se com a transferência de conhecimento entre os colaboradores e para isso devem investir na criação de ambientes favoráveis à circulação do mesmo, ambientes propícios a que os indivíduos se encontrem e conversem com frequência e se habituem a falar e a ouvir.

Nas organizações, o conhecimento é veiculado por diversos meios, o que faz com que estas tenham de refletir sobre como o devem gerir e que estratégias devem utilizar para conseguir valorização através deste conhecimento (Rossetti, Pacheco, Salles, Garcia, & dos Santos, 2008), dado que, as organizações possuem conhecimento partilhado por todos e conhecimento que pertence a indivíduos, grupos ou áreas funcionais (Ribeiro, & Junior, 2009).

Os trabalhadores, quando no seu trabalho partilham o mesmo ambiente, transferem conhecimento. O problema aqui reside na efetividade dessa transferência, ou seja, na forma como se processa e como contribui para o conhecimento da pessoa que a recebe e da organização (Ponchirolli, & Fialho, 2005).

### **Os trabalhadores e a transferência de conhecimento**

A transferência de conhecimento ocorre maioritariamente através dos trabalhadores (Ford, Susan, Myrden & Jones, 2015). Os principais motivos que interferem com a transferência de conhecimento são a saúde física e mental dos mesmos, o seu envolvimento no trabalho e a importância que atribuem à transferência.

Relativamente à transferência de conhecimento, Marcantonio, Júnior e Plonski (2013), num estudo de caso do Polo de Modernização Tecnológica da Região Norte do Rio Grande do

Sul, concluíram que a transferência de conhecimento ocorreu através da elaboração de relatórios técnicos, que os métodos participativos contribuíram significativamente para a absorção de novos conhecimentos; muitos dos conhecimentos foram transferidos através da criação de documentos internos; uma parte bastante considerável do conhecimento envolveu formas tácitas e a integração de investigadores de várias áreas e de diversos cursos potencializou a troca de informações e, naturalmente, a transferência de conhecimento. Para além disto, os autores também concluíram que a existência de espaços informais que possibilitem a troca de informações e de ideias fortaleceu a transferência de conhecimento entre os intervenientes.

Numa organização baseada na gestão de conhecimento o foco é a pessoa e todas as suas características, fisiológicas, culturais e de qualificação (Rossetti et al., 2008). A organização tem a missão de atenuar as diferenças mais evidentes dos seus trabalhadores, nomeadamente as diferenças linguísticas e culturais, de forma que o conhecimento possa fluir entre os vários e diferentes intervenientes. Por outro lado, e agora focando no projeto organizacional, o papel das pessoas, da tecnologia e da gestão do conhecimento é crucial, trabalhando em conjunto como sistemas sociotécnicos, capazes de aproveitar todas as conexões positivas entre as pessoas e a tecnologia. Os autores também defendem que o trabalho em equipa tem importância significativa nas organizações, pois favorece o clima de cooperação e favorece a inovação e o trabalho em rede.

Em síntese, os fatores que interferem com a transferência de conhecimento estão diretamente relacionados com os colaboradores que constituem a organização.

### **A organização e a transferência de conhecimento**

Gestão de conhecimento consiste em aplicar práticas de gestão para maximizar e elevar o potencial das pessoas e, conseqüentemente, aumentar as capacidades organizacionais. É fundamental propiciar momentos e incentivar as pessoas a transferir, um dos objetivos da gestão de conhecimento (Ponchirolli, & Fialho, 2005).

Segundo Rossetti et al. (2008), podemos afirmar que a gestão do conhecimento recai sobre a junção do conhecimento explícito (o saber) e o tácito (o saber fazer), nos processos, nos produtos e na organização, com o objetivo final de criar valor para a organização. É importante alertar que para aumentar a produção e os lucros, as organizações terão de ter a

preocupação de tomar consciência daquilo que sabem e deverão encontrar estratégias eficazes para gerir e transferir o conhecimento e por isso, torna-se preocupante que as empresas apenas considerem que a tecnologia é a sua fonte de desenvolvimento e crescimento, esquecendo-se que o capital humano é primordial para viabilizar o processo (Ponchirolli, & Fialho, 2005).

A inconsciência que, nos mercados, os recursos que não são passíveis de imitar ou até de entender conferem às organizações mais vantagem competitiva do que aqueles tangíveis, que são mais fáceis de aceder pelas restantes organizações, faz com que muitas destas ainda não considerem o conhecimento organizacional e os seus trabalhadores uma mais valia (Ribeiro, & Junior, 2009). A gestão do conhecimento torna-se assim essencial para a sobrevivência de uma organização pois permite aproveitar os recursos existentes da mesma, incentivando os trabalhadores a criar novas ideias e processos e a identificar, captar, distribuir e transferir conhecimento (Ponchirolli, & Fialho, 2005).

De acordo com as conclusões da revisão bibliográfica de Perrotti e Vasconcellos (2005), a criação de uma área dentro das organizações exclusivamente dedicada ao conhecimento ajuda na boa gestão do mesmo. Estes também concluíram que a utilização de equipas compostas por profissionais de diferentes áreas e com diferentes competências são uma mais valia na resolução de problemas e na gestão do conhecimento. Pode-se concluir, então, que a estrutura organizacional opera positivamente na gestão do conhecimento e suporta os bons resultados organizacionais.

Num estudo sobre transferência de conhecimento em domínio educacional, concluiu-se que a transferência de conhecimento na educação contribui para um aumento e otimização da aprendizagem sendo a liderança, a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas dentro da organização os fatores que mais afetam esta transferência (Charband, & Jafari, 2018).

O ambiente organizacional assume uma relativa importância quando falamos de transferência de conhecimento. Este é caracterizado pela história da organização, pelas suas narrativas, símbolos, mitos, práticas, rotinas e processos que têm significado dentro da organização e que permitem perceber como é que a mesma age em determinadas situações (Schreiber, 2015). Por outro lado, a organização é constituída por pessoas e o processo da gestão do conhecimento depende em grande parte das que integram a organização, havendo

uma dependência destas para a transferência do conhecimento e para a aplicação do mesmo. Consequentemente se a vontade e os interesses dos envolvidos no processo não estiverem alinhados com os da organização vai haver uma grande dificuldade para fazer esta gestão.

Para as organizações, a transferência de conhecimento entre trabalhadores é o único método para assegurar que os seus funcionários transmitam conhecimentos entre si (Tonet, & Paz, 2006). Hoje em dia, o que difere as organizações é a capacidade de otimizar e reutilizar o conhecimento tornando-as mais competitivas e fazendo com que o mesmo não fique restrito a cada indivíduo. Para os trabalhadores, a transferência de conhecimento colmata a necessidade de se qualificarem cada vez mais para exercer o seu trabalho. No entanto, a transferência de conhecimento entre trabalhadores é um processo difícil de conseguir porque envolve vários intervenientes e vários meios (Tonet, & Paz, 2006).

No estudo de Van e De (2004), verificaram-se diferenças significativas na doação e na recolha de conhecimento nos trabalhadores de uma empresa. Os autores concluíram que existem diferentes mecanismos envolvidos nestes processos, sendo que, o compromisso organizacional vai afetar a doação de conhecimento, mas não afeta a sua recolha. Por outro lado, este estudo também concluiu que o compromisso e o clima de comunicação são variáveis chave para explicar a transferência.

O processo de gestão de conhecimento é uma interação social com grande dependência das pessoas que integram a organização, seja o objetivo a transferência de conhecimento, ou até a aplicação de novos produtos ou a adoção de um novo processo (Schreiber, 2015). Esta dependência implica em grande parte que os interesses dos dois intervenientes estejam alinhados, ou seja, a organização e os seus trabalhadores tenham objetivos comuns. Se porventura estes se desencontrarem o processo de gestão de conhecimento dificilmente será bem-sucedido.

## **Modelo de Transferência de conhecimento**

Existem vários modelos que propõe diferentes explicações e interações para a transferência de conhecimento entre os trabalhadores das organizações. O Modelo de Transferência de Conhecimento de Tonet, e Paz, (2006), apoia-se em 5 pressupostos:

- As organizações baseiam-se em dois processos básicos: importam recursos e matérias primas do meio ambiente e transformam-nos em produtos finais que são vendidos. Há uma aquisição de informação, através de ambientes internos ou externos à organização, que são utilizados na resolução de problemas e na evolução, visando cumprir os objetivos organizacionais.

- A organização é feita de interações e por isso há necessidade de comunicar. Esta comunicação é feita através de três sistemas: a comunicação operacional, que visa a realização das tarefas organizacionais; o sistema regulador de comunicação, ou seja, as ordens, as instruções e as regras que regulam e ajustam o processo da organização e o sistema de feedback, os quais permitem um normal fluxo de conhecimento entre a organização e o meio ambiente.

- A boa comunicação, base para uma boa organização, pode ser influenciada negativamente por atitudes conflituosas ou antagónicas e hábitos pessoais dos indivíduos que trabalham na organização, tais como atitudes inapropriadas ou até uma inaptidão para receber e partilhar informação.

- A comunicação organizacional é feita de vários intervenientes: fonte, recetor, mensagem e o vínculo, logo depende de todos para operar eficazmente.

- O processo de comunicação é também afetado pela atitude da fonte para consigo, para com quem está a receber a mensagem e para com o sistema cultural e social em que a comunicação ocorre. O mesmo acontece em relação à atitude do recetor para com os restantes elementos.

Este modelo de transferência de conhecimento define este processo em quatro etapas, caracterizadas por ações específicas em cada fase: 1) iniciação, 2) implementação, 3) apoio e 4) incorporação. Seguidamente apresenta-se uma explicação pormenorizada das quatro etapas:



**Fase de iniciação:**

Nesta fase os indivíduos identificam as suas necessidades, ou seja, identificam quais são as áreas em que verificam mais carências e procuram formas de as suprimir. Nesta fase também se verifica, por exemplo, a chegada de um novo membro à equipa, o que pressupõe que haja necessidade de transferir conhecimento. No entanto, é necessário avaliar quais são os conhecimentos que o novo membro tem de adquirir e quais são aqueles que ele já tem. Esta fase também pressupõe a identificação de conhecimentos dentro da organização que ainda não estão a ser utilizados e que são importantes para o trabalho a desempenhar, sendo a localização destes conhecimentos, a sua transferência e a sua utilização, significado de vantagem competitiva para a organização em que isto se verifica.

A importância desta fase do processo também vai depender da dificuldade: 1) de localizar conhecimentos já existentes, 2) de perceber quando se deve transferir conhecimentos úteis que já estão dominados por algum trabalhador da organização, embora se mantenham circunscritos apenas a um colaborador, e portanto, sem utilidade e por fim, 3) manter o ambiente organizacional propício à transferência de conhecimento.

**Fase de implementação:**

Esta fase é crucial para mantermos uma boa relação entre a fonte que possui e transfere conhecimento e o destinatário do mesmo. É importante perceber que trocas são feitas entre estas duas fontes e em que condições ocorre esta transferência. Os possíveis problemas que podem ocorrer nesta fase podem ser relativos às habilidades da fonte para transferir aquilo que possui e as habilidades do destinatário para compreender aquilo que lhe estão a tentar transferir, as características pessoais que podem dificultar ou facilitar todo o processo de transferência e, por fim, os aspetos organizacionais, que podem interferir no processo, tais como, a estimulação de situações formais e informais para encontros e conversas entre as pessoas para a transferência de ideias e conhecimentos, locais e equipamentos adequados.

Nesta fase também deve haver uma identificação do conhecimento que vai ser transferido, a escolha das estratégias para esta transferência, o controlo de variáveis que são relacionadas com a fonte e o destinatário da informação; o cuidado para não ocorrer

problemas anteriores e a existência de uma avaliação para perceber o progresso obtido na transferência de conhecimento.

As principais dificuldades encontradas nesta fase poderão estar relacionadas com a comunicação, ou seja, o uso de linguagem comum, acessível por todos os intervenientes; a resistência da fonte para não transferir conhecimento que possui; a resistência do destinatário em aprender aquilo que lhe estão a transferir; a falta de apoio da organização e a falta de interesse na mesma para garantir a boa transferência; a existência de estilos de liderança que não apoiam a cooperação interna; hábitos pessoais inadequados e crenças criadas devido à cultura organizacional que interferem na transferência de conhecimento.

#### **Fase de apoio:**

Esta fase sugere a necessidade de oportunidades para retificar conhecimentos transferidos que necessitam de alguma atenção, para assim evitar erros inerentes.

Os problemas mais comuns nesta fase são uma inadequada reação às mudanças práticas que a transferência do conhecimento pode sugerir; linguagem inadequada entre a fonte e o destinatário; falta de prática para a utilização do conhecimento; dificuldade de compreensão/assimilação por parte dos destinatário do conhecimento; utilização dos conhecimentos anteriores por estes parecerem tornar o exercício profissional mais simples; não conseguir tirar dúvidas com a fonte do conhecimento; desempenho inadequado; falta de apoio da organização, nomeadamente nas condições físicas e materiais necessários, para por em prática o conhecimento adquirido; alteração do posto de trabalho que impossibilita a utilização do conhecimento transferido e mudanças drásticas na organização.

#### **Fase de incorporação:**

O conhecimento transferido apenas é incorporado pelo destinatário se este o aplicar nas suas atividades diárias, sendo que, um conhecimento que não é incorporado nem utilizado é pouco útil. Nesta fase, a dificuldade prende-se pela remoção das barreiras que condicionam a utilização do conhecimento que é transferido. Verifica-se, também, que os obstáculos podem ser internos ou externos, tais como, expectativas irreais dos destinatários; imposição para a utilização do conhecimento sem o indivíduo compreender completamente como o deve fazer; indício de consequências negativas relativas à utilização do conhecimento e/ou

mudanças súbitas na tarefa desempenhada pelos indivíduos que impossibilite a utilização do conhecimento.

Este modelo evidencia quatro intervenientes essenciais no processo de transferência de conhecimento: a fonte do conhecimento, o destinatário, o conhecimento que é transferido; e o contexto em que esta transferência ocorre, revelando que todos são importantes seja no conjunto ou de forma individual.

Com base no modelo anterior elaborou-se um conjunto de questões para avaliar a transferência de conhecimento, que vamos apresentar posteriormente na secção metodologia.

### **Compromisso Organizacional, *Work Engagement* e Transferência de Conhecimento**

O compromisso organizacional, de acordo com Allen, e Meyer, (1990), é um estado psicológico que provoca no colaborador sentimentos de lealdade para com a empresa e, conseqüentemente, faz com que o funcionário permaneça durante mais tempo na mesma. No compromisso organizacional temos 3 dimensões: o compromisso afetivo, o compromisso normativo e o compromisso calculativo. O primeiro reflete o desejo do trabalhador se manter na empresa resultante das experiências que vive no trabalho. O compromisso calculativo refere-se à permanência na organização pela necessidade económica e contabilização dos custos. Por último, o compromisso normativo, é resultante da internalização do trabalhador, fazendo com que este tenha um sentimento de lealdade à organização (Allen, & Meyer, 1990). O compromisso organizacional é um estado psicológico do funcionário da organização afetado diretamente por questões ambientais, sejam elas condições pessoais, extraorganizacionais ou organizacionais.

Relativamente às 3 dimensões que caracterizam o compromisso organizacional, deve ser referido que o conceito apenas é entendido na sua totalidade quando fazemos uma abordagem conjunta das 3 dimensões, fazendo com que o compromisso afetivo, o normativo e o calculativo sejam tidos em conjunto quando nos referimos a compromisso organizacional (Allen & Meyer, 1990).

Maciel, e Camargo (2011) fizeram um estudo com o objetivo de verificar a relação entre o compromisso, a cooperação e a satisfação no trabalho. No que diz respeito à satisfação, os investigadores concluíram que esta opera significativamente como antecedente

do compromisso organizacional. Relativamente à cooperação, o mesmo não se verificou, concluindo-se que não se pode afirmar que a satisfação é antecedente da cooperação. A satisfação pode então ser entendida como impulsionadora do comportamento.

Nas organizações existe, por vezes, rotatividade de funcionários seja entre departamentos ou entre organizações (Shamim, Cang, & Yu, 2017). Esta rotatividade pressupõe também que os colaboradores levem consigo os seus conhecimentos e habilidades e isto acontece se estes não converterem o seu próprio conhecimento em conhecimento e memória da organização. Os estudos de Bockerman, e Ilmakunnas (2004), sugerem que a intenção de trocar de emprego e rotatividade está bastante afetada pelas condições adversas que os trabalhadores enfrentam. As empresas tendem a relativizar este problema, o que vai fazer com que haja perda de conhecimento quando os colaboradores abandonam a organização (Pasaribu, Afrianti, Gumilar, Rizanti, & Rohajawati, 2017).

No paradigma de negócios atual, é necessário que haja uma maior valorização dos funcionários da organização, conscientes de que recursos humanos comprometidos, bastante motivados, satisfeitos e inovadores, potencializam a organização (Aydogdu & Asikgil, 2011). Um funcionário que desenvolva sentimentos de compromisso, que esteja motivado e satisfeito provoca consequências positivas, não só na própria pessoa em si, mas também na organização.

Rafique, Hameed, e Agha (2018), estudaram, entre muitas outras coisas, o impacto da transferência de conhecimento e do compromisso organizacional em empresas farmacêuticas do Paquistão. Os investigadores concluíram que a transferência de conhecimento é mais eficaz se for efetuada ao longo de etapas e não feita apenas num único momento. O conhecimento transferido por vezes é de difícil integração porque este difere bastante do conhecimento que o recetor já tem, o que pode ser explicado porque este muitas vezes é conhecimento tácito, tem a sua origem nas atividades rotineiras e do dia-a-dia. Para além disto, e ainda sobre as conclusões do estudo, quando a transferência de conhecimento é fraca, pode-se antever que o compromisso organizacional está ainda em desenvolvimento. Por fim, os autores evidenciaram que as variáveis organizacionais não podem ser ignoradas quando o assunto tratado é acerca da transferência de conhecimento e do compromisso organizacional.

Segundo Li (2013), a transferência de conhecimento é bastante complicada e existem características dos trabalhadores que podem facilitar esta transferência, sendo uma destas características o *engagement*.

De acordo com Schaufeli (2016), o *work engagement* está relacionado positivamente com a abertura, conscientização, extroversão e amabilidade e negativamente com o neuroticismo. O *work engagement* é uma boa forma de relacionamento intensivo com o trabalho, onde os trabalhadores têm uma relação positiva e saudável com o mesmo. As dimensões que caracterizam o *work engagement* são o vigor, a absorção e a dedicação (Simpson, 2009).

Schaufeli e Bakker, (2014) num estudo com o objetivo de testar um modelo que especifique possíveis preditores e possíveis consequências do desgaste e do *engagement* concluíram que os indivíduos mais *engaged* estão envolvidos em menos erros na sua atividade profissional, têm menos acidentes de trabalho, são mais inovadores e os seus supervisores referem que eles são mais eficazes e desempenham um melhor trabalho comparativamente com indivíduos menos *engaged*.

Cesário e Chambel (2017) desenvolveram um estudo que pretendia avaliar se havia relação entre o compromisso organizacional e o *work engagement* e o desempenho dos trabalhadores. Os autores concluíram que o compromisso organizacional e o *work engagement*, nas suas dimensões afetivas, relacionam-se fortemente com o desempenho dos trabalhadores. No entanto, o compromisso normativo tem apenas uma relação modesta com a variável. Por outro lado, estes investigadores também testaram se havia diferenças na variável “desempenho dos trabalhadores” quando nos referíamos a “*work engagement*” ou a “compromisso organizacional” e concluíram que há diferença, sendo que, *work engagement* é melhor preditor do desempenho.

Ainda de acordo com Cesário e Chambel (2017), a eficácia organizacional está dependente das atitudes positivas dos funcionários em relação ao seu trabalho (*engagement*) e a organização (compromisso organizacional). Os investigadores referem também que o *engagement* e o compromisso organizacional são construtos essenciais quando nos referimos a gestão de conhecimento, isto porque, uma empresa que não tenha a devida atenção ao compromisso organizacional e/ou *work engagement* corre o risco de ter o conhecimento

individual diminuído, e conseqüentemente, o conhecimento coletivo também acaba por ser afetado. No entanto, também podemos ver a relação inversa, ou seja, uma empresa que não garanta uma gestão de conhecimento eficaz e ativa pode ver afetado o *engagement* e o compromisso dos seus funcionários.

Este projeto tem como principal objetivo perceber se um trabalhador mais engaged e/ou mais comprometido transfere ou não mais conhecimento.

Então, pressupõe-se que um trabalhador mais engaged tenha mais facilidade em transferir o conhecimento.

Antevê-se também que, uma organização que promova o compromisso organizacional irá proporcionar uma maior transferência de conhecimento entre os seus trabalhadores.

## **Metodologia**

### **Instrumentos**

#### **Questionário Sociodemográfico**

O questionário sociodemográfico permitiu identificar variáveis como sexo, idade, habilitações literárias e questionou acerca do método de desempenho profissional dos participantes (em grupo ou individual).

#### **Questionário *work engagement***

O questionário UWES-9 (*Utrecht work engagement scale*) utilizado para avaliar o *work engagement* foi traduzido e validado para português por Martins (2013) e é constituído por nove itens com o *alfa de Cronbach* de 0.89. Este questionário avalia as três dimensões do *work engagement*, nomeadamente o vigor, a absorção e a dedicação. É constituído por nove itens que incluem, por exemplo, “No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia”, “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho” ou “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”. Os itens são avaliados numa escala de Likert, onde 0 significa “Nunca” e 6 significa “Sempre”.

Neste estudo, verificou-se um *alfa de Cronbach* de 0.92 para este questionário.

### **Questionário Compromisso Organizacional**

O compromisso organizacional foi medido através do questionário “Escala de comprometimento organizacional” (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008), constituído por 19 itens, avaliados numa escala de Likert, onde 0 significa “Discordo totalmente” e 7 significa “Concordo totalmente”. Esta escala é constituída por itens que avaliam os diferentes construtos que constituem o comprometimento organizacional, sendo eles o comprometimento normativo, o comprometimento calculativo e o comprometimento afetivo. Relativamente ao comprometimento afetivo temos, por exemplo, o item “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa”. No comprometimento calculativo satura, por exemplo, o item “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa”. Por fim, e em referência ao comprometimento normativo, temos como exemplo o item “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui”. Todas as dimensões apresentam o alfa de *Cronbach* superior a 0.70.

Neste estudo verificou-se um alfa de *Cronbach* de 0.79 para este questionário.

### **Questionário Transferência de Conhecimento**

Para avaliar a transferência de conhecimento elaboramos um conjunto de afirmações baseadas no Modelo de Transferência de Conhecimento de Tonet, e Paz, (2006). Este modelo defende cinco pressupostos para uma transferência de conhecimento eficaz entre os trabalhadores de uma organização e defende que a transferência ocorre ao longo de 4 etapas, caracterizadas por ações específicas e conteúdos muito próprios: fase de iniciação, fase de implementação, fase de apoio e fase de incorporação, como explicamos detalhadamente anteriormente neste estudo.

A construção das questões relativas à transferência de conhecimento baseou-se no mesmo pressuposto que a construção de uma casa deve obedecer, seguindo uma regra lógica e sequencial e não avançando etapas essenciais (Hill & Hill, 2016). Estes autores defendem que para a construção de um bom questionário é necessário a definição dos objetivos de investigação, das hipóteses, das escalas de resposta do questionário e do método para analisar os dados.

Foi nestas etapas que nos baseamos para contruir um conjunto de 7 afirmações que retratam ações de transferência de conhecimento relativas a cada fase constituinte do modelo. Relativamente à fase de iniciação, foi constituída a seguinte afirmação “Tenho conhecimento do que faço”. No que diz respeito à fase de implementação, a afirmação prática criada foi “Adequo a minha comunicação aos meus colegas para ser compreendido.”. Em relação à terceira fase do modelo, a fase de apoio, as afirmações que foram criadas foram “Promovo situações de partilha de conhecimentos sobre o trabalho, como por exemplo, reuniões, formações, workshops” e “Na minha organização dão formação para desempenharmos a nossa função”. Por último, e relativo à fase de incorporação, as afirmações criadas foram “Sou capaz de transmitir aquilo que sei aos meus colegas”, “Na minha organização sou encorajado a partilhar conhecimento” e “Utilizo o conhecimento que foi partilhado pelos meus colegas no meu desempenho profissional.”

Foi pedido aos participantes do estudo que seleccionassem através de uma escala dicotómica de “verdadeiro” ou “falso” cada uma das questões relativas à transferência de conhecimento de forma que, no final, seja possível fazer comparações relativas às ações que os trabalhadores mais engaged e/ou mais comprometidos adotam na sua atividade profissional, tendo sempre em conta que as ações apresentadas são formuladas de acordo com aquilo que o modelo de transferência de conhecimento defende.

O Modelo de Transferência de conhecimento aqui apresentado também aponta algumas causas para a partilha de conhecimento não acontecer: organizações que não apoiam a transferência e são muito pouco flexíveis, trabalho muito centralizado ou até o sentimento de vulnerabilidade que a transferência de conhecimento pode provocar nos trabalhadores porque dão aos seus colegas de trabalho vantagem e isso pode tornar-se uma ameaça. Foi com base nestas hipóteses que foi pensada a última questão do questionário, uma questão opcional, que interroga os participantes que não sentem vontade de transferir conhecimento. É uma questão de escolha múltipla, não obrigatória, em que se pediu que seleccionassem as opções com que se identificam e/ou que se verificam na sua organização, sendo que as opções apresentadas são “Sinto que na minha organização o trabalho é centralizado.”; “Sinto que na minha organização há ausência de incentivo à comunicação.”; “Sinto que a minha organização é rígida” e “Sinto que se partilhar conhecimento torno-me mais vulnerável perante os meus colegas”.



Para fazer a verificação do questionário construído foi pedido, a duas pessoas que consideramos pertinentes (dentro da população alvo que pretendemos estudar), para ler as questões que construímos em voz alta e para dizer o que entendem delas (Hill & Hill, 2016).

### **Procedimentos**

A recolha de dados efetuou-se apenas num momento e decorreu entre Janeiro de 2020 e Março de 2020. Inquiriram-se trabalhadores e inquiriram-se também desempregados que já tenham tido algum contrato de trabalho. Por questões de investigação, pediu-se a estes últimos, que reportassem as respostas dos questionários ao seu último emprego.

A recolha de dados iniciou-se após o parecer favorável da Comissão de Ética da Universidade do Minho (011/2020). Os dados foram recolhidos individualmente, através de um questionário online que incluiu o questionário sociodemográfico, o questionário do *work engagement*, o questionário do compromisso organizacional e o questionário da transferência de conhecimento. O questionário foi partilhado em plataformas online, como o LinkedIn e o Facebook e enviado através do email institucional da Universidade do Minho.

### **Estratégia de Análise de Dados**

O tratamento de dados foi realizado através do programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (IBM® SPSS®, Versão 25) e foram realizadas análises de estatística descritiva (frequências, médias e desvios-padrão), para caracterizar, de forma sumária, as variáveis em estudo (Hill & Hill, 2016).

A construção de um questionário envolve testes de confiabilidade e validade. Relativamente à confiabilidade, foi determinado o *alfa de Cronbach* e relativamente à validade foi feita uma redução da escala a fatores (Hill & Hill, 2016).

Realizaram-se análises exploratórias com o intuito de verificar se os dados cumprem os pressupostos de aplicação dos testes paramétricos. Depois de aplicado o teste de normalidade (*Kolmogorov-Sminov*) e verificado que os dados cumprem uma distribuição normal foram aplicados testes paramétricos. Realizaram-se testes de diferenças para comparar as várias variáveis e o Coeficiente de Correlação de *Pearson* para verificar a associação das mesmas. A hipótese nula foi rejeitada quando o nível de significância foi inferior a 0.05 (Hill & Hill, 2016).

## Resultados

### Participantes

A investigação foi realizada através de um questionário online e a amostra é constituída por 179 participantes. A amostra estudada é formada por trabalhadores ativos e por desempregados que já tenham tido algum contrato de trabalho. Foram eliminados 3 questionários porque não pertenciam à população que se pretende estudar

Tabela 1

*Caraterísticas sociodemográficas dos participantes*

	n	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	123	68.7
Masculino	56	31.3
<b>Habilitações literárias</b>		
Básico	2	1.1
Secundário	32	17.9
Licenciatura	67	37.4
Mestrado	60	33.5
Pós-graduação	1	0.6
Doutoramento	17	9.5
<b>Desempenho profissional</b>		
Grupo	137	76.5
Individual	41	22.9

Na Tabela 1 são apresentadas as caraterísticas sociodemográficas dos participantes do estudo. A amostra, constituída por participantes com idade média de 36.09 anos (DP=11.73), tem 68.7% de participantes do sexo feminino e o nível de escolaridade mais representativo é a licenciatura (37.4%). Relativamente ao exercício da atividade profissional, 76.5% relataram que efetuam o seu trabalho em grupo.

## Análise do questionário Transferência de conhecimento

Analisando o valor de KMO (0.58), verificou-se que proceder à análise fatorial era adequado.

Tabela 2

### *Saturação dos fatores*

	1	2	3
1.Tenho conhecimento sobre o que faço.	-0.077	-0.064	<b>0.301</b>
2. Adequo a comunicação aos meus colegas para ser compreendido.	0.550	-0.168	<b>0.570</b>
3. Sou capaz de transmitir aquilo que sei aos meus colegas de trabalho.	<b>0.527</b>	-0.601	-0.231
4. Na minha organização sou encorajado a partilhar o meu conhecimento.	<b>0.565</b>	0.362	0.411
5. Promovo situação de partilha de conhecimento no meu trabalho.	<b>0.536</b>	<b>0.536</b>	-0.012
6. Utilizo o conhecimento que foi partilhado pelos meus colegas.	<b>0.651</b>	-0.418	-0.294
7. Na minha organização dão formação para desempenharmos a nossa função.	0.359	<b>0.513</b>	-0.564

Tabela 3

### *Comunalidades*

	Inicial	Extração
1.Tenho conhecimento sobre o que faço.	1.000	<b>0.100</b>

2. Adequo a comunicação aos meus colegas para ser compreendido.	1.000	<b>0.655</b>
3. Sou capaz de transmitir aquilo que sei aos meus colegas de trabalho.	1.000	<b>0.692</b>
4. Na minha organização sou encorajado a partilhar o meu conhecimento.	1.000	<b>0.619</b>
5. Promovo situação de partilha de conhecimento no meu trabalho.	1.000	<b>0.575</b>
6. Utilizo o conhecimento que foi partilhado pelos meus colegas.	1.000	<b>0.685</b>
7. Na minha organização dão formação para desempenharmos a nossa função.	1.000	<b>0.710</b>

---

Ao analisar os resultados apresentados na Tabela 2, verifica-se que os itens saturam em 3 fatores, contrariamente aos 4 do modelo adotado neste estudo (iniciação, implementação, apoio e incorporação) (Tonet, & Paz, 2006). A análise exploratória também verificou que os itens saturam com um valor considerável (entre 0.513 e 0.651), com exceção do item 1, que apesar de saturar no fator 3, apresenta um valor bastante baixo (0.301).

As comunalidades encontradas apresentam um valor razoável (entre 0.575 e 0.710), com exceção do item 1 que apresenta um valor bastante baixo (0.100) (ver Tabela 3).

Relativamente à fiabilidade da escala, verificou-se que o *alfa de Cronbach* obtido foi 0.382. Procedeu-se posteriormente à análise do *alfa de Cronbach* com exclusão de itens (ver Tabela 4).

Tabela 4

*Alfa de Cronbach se o item for excluído*

---

<i>Alfa de Cronbach se o item for excluído</i>	
1.Tenho conhecimento sobre o que faço.	<b>0.443</b>

---

2. Adequo a comunicação aos meus colegas para ser compreendido.	0.355
3. Sou capaz de transmitir aquilo que sei aos meus colegas de trabalho.	0.373
4. Na minha organização sou encorajado a partilhar o meu conhecimento.	0.267
5. Promovo situação de partilha de conhecimento no meu trabalho.	0.243
6. Utilizo o conhecimento que foi partilhado pelos meus colegas.	0.345
7. Na minha organização dão formação para desempenharmos a nossa função.	0.335

---

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 4, verifica-se que o *alfa* de *Cronbach* aumenta se o item 1 for excluído. No entanto, mesmo excluindo este item, o valor do *alfa de Cronbach* continua bastante baixo, face ao valor aceitável de uma escala, que deveria ser igual ou superior a 0.7 (Hill & Hill, 2016).

Os resultados apresentados anteriormente (Tabela 2, 3 e 4) demonstram que o questionário satura em 3 fatores. No entanto, o modelo teórico sugere 4 (Tonet, & Paz, 2006). Se analisarmos a tabela 2 verificamos que o item 1 satura no fator 3, ainda que, com um valor baixo, o que sugere a eliminação do mesmo. Se observarmos a Tabela 3, em que apresentamos as comunalidades dos itens, ou seja, o grau em que o item explica os dados originais, verifica-se que o item 1 apresenta um valor bastante baixo, o que também pode sugerir a sua eliminação.

O item 1 questiona acerca das capacidades, intelectuais e práticas, do indivíduo para a execução da sua atividade profissional, o que pode provocar uma resposta desviante, com o receio que a resposta verdadeira possa interferir de algum modo com a permanência no seu posto de trabalho ou com a sua autoestima. O item posiciona-se na primeira fase do modelo

exposto (fase de iniciação) e esta é uma fase de identificação de necessidades de transferência de conhecimento, incluindo uma boa gestão de competências da fonte do conhecimento. Este processo pode ter condicionado a resposta ao item, na medida que a gestão de competências pessoais e a admissão de, porventura, alguma falha pessoal é um processo demoroso e complicado.

Procedendo à eliminação do item 1, ficaríamos com um questionário com 6 itens e 3 fatores, sendo que no fator 1 saturam os itens 3,4 e 6, no fator 2 saturam os itens 5 e 7 e no fator 3 satura o item 2. O item 5 satura em dois fatores de igual modo (0.536). Decidiu-se integrá-lo no fator 2 por questões conceptuais porque este é um item que questiona acerca de situações em que há transferência de conhecimento e, de acordo com a literatura, estas situações são cruciais, enquanto que os itens do fator 1 pretende avaliar qual o vínculo da fonte de conhecimento e do destinatário do mesmo.

A fiabilidade do questionário é bastante baixa para o conjunto de 7 itens (0.382). Ainda que se tenha eliminado o item 1, verifica-se o que *alfa de Cronbach* continua bastante abaixo do aceitável, pelo que, conclui-se que o questionário não é confiável e por isso não se podem retirar conclusões significativas do mesmo.

### **Limitações do questionário**

Foram encontradas algumas limitações na construção questionário que, depois de colmatadas podem levar ao aumento da fiabilidade do mesmo. O número de itens do questionário é bastante reduzido. O valor do *alfa de Cronbach* aumenta com o número de questões que constituem o questionário e com correlações mais elevadas entre os itens. (Hill & Hill, 2016), por isso, aconselha-se em estudos futuros um aumento do número de itens que constituem o questionário.

Para escala de resposta do questionário foi utilizada uma escala dicotómica de “Verdadeiro” e “Falso”. Em estudos futuros aconselha-se a utilização de uma escala de Likert com pelo menos 5 possibilidades de resposta. As respostas são mais abrangentes, facilitam o preenchimento do questionário e aumentam a probabilidade da resposta ser realmente aquilo que o indivíduo pratica no seu dia-a-dia.

O questionário de transferência de conhecimento teve um *alfa* bastante baixo, o que não permite que se retirem conclusões a partir do mesmo. No entanto, a título exploratório,

procedemos a uma análise das relações entre o total das variáveis *work engagement*, compromisso organizacional e o total do questionário de transferência de conhecimento. Para além disto, realizaram-se análises das diferenças das dimensões do *work engagement* e compromisso organizacional comparativamente com os itens do questionário de transferência de conhecimento.

### **Work Engagement**

As análises descritivas para as dimensões da escala de *work engagement*, revelaram que não existem diferenças significativas entre os sexos, como se pode verificar na Tabela 5.

Tabela 5

*Valores de engagement para os sexos*

		<b>Sexo</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Work</b>	Absorção	Feminino	10.41	3.16	0.311	0.756
		Masculino	10.25	3.02		
<b>Engagement</b>	Vigor	Feminino	9.59	3.50	-0.127	0.899
		Masculino	9.66	2.78		
	Dedicação	Feminino	9.47	3.99	-0.859	0.392
		Masculino	10.00	3.41		
	Total	Feminino	29.47	9.65	-0.295	0.768
		Masculino	29.91	8.19		

$p < 0.05$

### **Compromisso organizacional**

A estatística descritiva do sexo para as dimensões da escala do compromisso organizacional não apresentou diferenças significativas. Os dados estão representados na Tabela 6.

Tabela 6

*Valores de compromisso organizacional para os sexos*

	<b>Sexo</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
--	-------------	----------	-----------	----------	----------

<b>Compromisso Organizacional</b>	Afetivo	Feminino	19.98	4.97	0.224	0.823
		Masculino	19.90	4.26		
	Calculativo	Feminino	25.22	8.29	-0.109	0.913
		Masculino	25.37	10.01		
	Normativo	Feminino	20.88	7.15	-0.402	0.688
		Masculino	21.32	6.14		
	Total	Feminino	66.07	15.80	-0.164	0.870
		Masculino	66.50	16.74		

p < 0.05

### **Relação entre *Work engagement*, compromisso organizacional e transferência de conhecimento**

Para avaliar a relação entre a variável *work engagement* e transferência de conhecimento e compromisso organizacional e transferência de conhecimento procedeu-se à análise através do Coeficiente de Correlações de Person.

Tabela 7

*Correlação entre o work engagement, compromisso organizacional e transferência de conhecimento*

<b>Total transferência de conhecimento</b>	
<b>1. Total <i>work engagement</i></b>	<b>-0.353**</b>
<b>2. Total compromisso organizacional</b>	0.061

\*\*A correlação é significativa no nível 0.01 (unilateral)

Analisando os dados da Tabela 7 verifica-se que existe correlação fraca e negativa entre o total da escala do *work engagement* e o total da escala de transferência de conhecimento ( $r = -0.351$ ,  $p > 0.01$ ). No entanto, não se verificam correlações significativas entre o total da escala do compromisso organizacional e o total da escala de transferência de conhecimento.



### **Work engagement e transferência de conhecimento**

Quando comparadas as dimensões do *work engagement* com os itens que constituem o questionário de transferência de conhecimento, foram verificadas algumas diferenças significativas.

Tabela 8

#### *Valores Absorção*

	Item transferência de conhecimento	Resposta	M	DP	t	p
<b>Absorção</b>	Item 1	Verdadeiro	10.44	3.09	2.02	<b>0.044*</b>
		Falso	7.6	2.30		

\*p<0.05

**Item 1:** Adequação a minha comunicação aos meus colegas para ser compreendido.

Relativamente à dimensão Absorção, apenas foram encontradas diferenças significativas no item 1 (Tabela 8). Os participantes que assinalaram a opção “Verdadeiro” apresentam valores mais elevados de Absorção (M=10.44, DP=3.09) comparativamente com aqueles que assinalaram a opção “Falso” (M=7.6, DP=2.30).

Tabela 9

#### *Valores Vigor*

	Item transferência de conhecimento	Resposta	M	DP	t	p
<b>Vigor</b>	Item 2	Verdadeiro	9.77	3.17	3.378	<b>0.01*</b>
		Falso	5.17	3.54		
	Item 5	Verdadeiro	9.70	3.2	2.412	<b>0.017*</b>
		Falso	3.75	5.06		

\*p<0.05

**Item 2:** Sou capaz de transmitir aquilo que sei aos meus colegas.

**Item 5:** Utilizo o conhecimento que foi partilhado pelos meus colegas.

Analisando a Tabela 9, verificamos que na dimensão Vigor, apenas encontramos diferenças significativas no item 2 e no item 5 questionário de transferência de conhecimento, sendo que em ambos se verifica que os participantes que selecionaram a opção “Verdadeiro” apresentam valores para a dimensão mais elevados.

Tabela 10

*Valores Dedicção*

	Item transferência de conhecimento	Resposta	M	DP	t	p
<b>Dedicção</b>	Item 1	Verdadeiro	9.76	3.76	2.684	<b>0.008*</b>
		Falso	5.2	3.35		
	Item 2	Verdadeiro	9.77	3.74	2.522	<b>0.013*</b>
		Falso	5.83	4.17		
	Item 3	Verdadeiro	10.15	3.74	3.573	<b>0.00*</b>
		Falso	7.74	3.52		
	Item 5	Verdadeiro	9.72	3.76	2.081	<b>0.039*</b>
		Falso	5.75	4.57		

\*p<0.05

**Item 1:** Adequo a minha comunicação aos meus colegas para ser compreendido

**Item 2:** Sou capaz de transmitir aquilo que sei aos meus colegas.

**Item 3:** Na minha organização sou encorajado a partilhar conhecimento.

**Item 5:** Utilizo o conhecimento que foi partilhado pelos meus colegas.

Por último, na dimensão Dedicção, verifica-se o mesmo que nas dimensões anteriores. Os participantes que assinalaram a opção “Verdadeiro” nos itens 1, 2, 3 e 5 do questionário de transferência de conhecimento, apresentam valores mais elevados comparativamente aos que assinalaram a opção “Falso”.

Procedeu-se às mesmas análises para a variável compromisso organizacional. No entanto, não se encontrou nenhum valor significativo.

Realizaram-se ainda análises no sentido de encontrar diferenças nas dimensões do *work engagement* e do compromisso organizacional em indivíduos que trabalhem

individualmente, comparativamente a indivíduos que trabalham em grupo. No entanto, não se encontraram diferenças significativas.

### **“Não sinto vontade/necessidade de partilhar conhecimento”**

Durante o estudo, os participantes foram questionados acerca daquilo que sentiam relativamente à partilha de conhecimento. Relativamente à questão “Não sinto necessidade de partilhar conhecimento”, 87.2% respondeu que era “Falso” e na questão “Não sinto vontade de partilhar conhecimento”, 88.3% dos participantes respondeu com “Falso”.

Quando questionados acerca das razões para a falta de vontade e/ou necessidade de partilhar conhecimento, 56% responderam “Sinto que na minha organização o trabalho é centralizado.”, 24% indicaram “Sinto que na minha organização há ausência de incentivo à comunicação.”, 12% afirmou “Sinto que a minha organização é rígida.” e 8% “Sinto que se partilhar conhecimento torno-me mais vulnerável perante os meus colegas.”. Quando questionados acerca de outras possíveis causas para esta inexistência de transferência de conhecimento, um participante indicou “Sinto que há entraves à comunicação com a chefia.”.

### **Conclusão**

O objetivo do estudo era verificar se os trabalhadores mais *engaged* transferiam mais conhecimento entre si, assim como os trabalhadores mais comprometidos.

Cada vez mais, os funcionários, não estão apenas preocupados com o seu salário ou com as recompensas físicas do seu desempenho (Azim, 2016). Estes procuram mais significados e vivências positivas no seu trabalho e organizações com que se identifiquem e partilhem ideais e valores.

Esta investigação não permitiu retirar conclusões significativas devido ao questionário da transferência de conhecimento que não apresentou qualidades psicométricas adequadas. No entanto, permite evidenciar que problemas como o trabalho bastante centralizado e a falta de incentivo à comunicação, ainda são bastante comuns e que provavelmente tornam o processo de transferência de conhecimento complicado.

Não se verificaram evidências de qualquer relação significativa do *work engagement* e do compromisso organizacional com os sexos.

Para além disto, verificaram-se relações significativas e fracas das dimensões do questionário de transferência de conhecimento e do total da escala do *work engagement*. O teste de diferenças relativo às dimensões do *engagement* e dos itens que constituem o questionário de transferência de conhecimento são indicativas de uma possível relação. No global, podemos afirmar que os sujeitos que responderam como verdadeiro aos diferentes itens da escala de transferência de conhecimento, ou seja que reconhecem/têm comportamentos de transferência de conhecimento apresentam valores mais elevados de *work engagement*.

Os resultados evidenciaram que a dimensão Dedicção poderá ser impulsionadora de atitudes e ações de transferência de conhecimento. No futuro, mais investigações deverão ser realizadas no sentido de averiguar estes resultados.

O envolvimento (*engaged*) dos funcionários evidencia a necessidade de uma boa comunicação para a obtenção de um negócio bem-sucedido (Swamalatha & Prasanna, 2012). As organizações devem estar bastante conscientes da importância dos seus funcionários para a obtenção de uma organização competitiva, e para isso devem introduzir estratégias para impulsionar o *work engagement*, por exemplo. Este não deve ser trabalhado apenas num único momento, tem de ser um trabalho contínuo de situações para envolver positivamente os funcionários e a organização e, conseqüentemente, tornar a última mais competitiva.

Para se conseguir um aproveitamento máximo do conhecimento, primeiro é essencial perceber quais são os fatores que afetam a transferência de conhecimento, sendo que estes podem ser individuais, organizacionais e tecnológicos (Ismail & Yusof, 2008).

Os resultados não evidenciaram qualquer resultado significativo de uma possível relação entre o compromisso organizacional e a transferência de conhecimento, ficando apenas ressaltadas na investigação variáveis individuais como impulsionadoras da transferência.

Para tornar eficaz a intervenção dos técnicos de recursos humanos é importante delimitar os componentes que integram o conceito de compromisso organizacional e que são essenciais à posição estratégica das organizações (Rodríguez, Franco & Santos, 2005).

Esta ausência de relação entre a variável compromisso organizacional e a transferência de conhecimento pode estar relacionada com o sentimento que o conhecimento é individual

e centrado na realização do trabalho, pelo que se reflete melhor na dimensão do *work engagement*. O compromisso organizacional evidencia a relação do indivíduo com a organização enquanto que o *work engagement* centra-se no trabalho, ou seja, este último apresenta uma relação mais importante com a transferência de conhecimento.

Para além disto, e para investigações futuras, propõe-se que seja questionado acerca do tempo de permanência na organização. O compromisso organizacional é um construto que necessita de tempo de consolidação do colaborador na organização.

A importância das redes estratégicas organizacionais para a gestão do conhecimento é evidente se pensarmos que o conhecimento nasce a um nível individual e através da socialização e da interação passa para um nível organizacional (Franco & Barbeira, 2009). A função das redes estratégicas é fomentar e impulsionar a interação, o dinamismo, a confiança e sobretudo o relacionamento dos funcionários.

A relação entre a organização e os seus colaboradores é uma relação simbiótica, na qual existe uma dependência de ambos para satisfazer os objetivos (Swamalatha & Prasanna, 2012). Por essa razão, e ainda que os nossos resultados mereçam grande cuidado na sua análise, parece-nos que a promoção do *work engagement* nos trabalhadores promove a transferência de conhecimento.

## Referências Bibliográficas

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.

Azim, M. T. (2016). Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 207-225.

Bockerman, P., & Ilmakunnas, P. (2004). Job disamenities, job satisfaction, and on-the-job search: is there a nexus?. University of Helsinki.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.

Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2003). Gestão do conhecimento: dos dados à informação e ao conhecimento. *Comportamento organizacional e Gestão*, 9, 55-84.

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.

Charband, Y., & Jafari Navimipour, N. (2018). Knowledge sharing mechanisms in the education: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Kybernetes*, 47(7), 1456-1490. <https://doi.org/10.1108/K-06-2017-0227>

Ford, D., Myrden, S. E., & Jones, T. D. (2015). Understanding “disengagement from knowledge sharing”: engagement theory versus adaptive cost theory. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 476-496. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0469>

Hill, M., M., & Hill, A. (2016). Investigação por questionário. Lisboa: *Sílabo*

Ismail, M. B., & Yusof, Z. M. (2008). Factors affecting knowledge sharing in public organizations in Malaysia. In *Proceedings of the Knowledge Management International Conference* (Vol. 1, pp. 165-171).

Li, X. (2013). The impact of job engagement on tacit knowledge transfer. *International Business & Management*, 6(2), 115-120. doi:10.3968/j.ibm.1923842820130602

Maciel, C. D. O., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspetos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. *Revista de administração contemporânea*, 15(3), 433-453.

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International journal of training and development*, 19(1), 1-17. doi:10.1111/ijtd.12044

Marcantonio, M. I. P., Júnior, A., & Plonski, G. A. (2013). A transferência de conhecimento em pólos de modernização tecnológica—um estudo de caso. *Las nuevas condiciones y espacios para el desarrollo científico, tecnológico e industrial y la cooperación internacional*.

Martins, J. N. C. (2013). *Validação da Versão Portuguesa do Questionário Utrecht Work Engagement Para Medir o Engajamento no Trabalho nos Profissionais dos Cuidados de Saúde Primários. Dissertação de Mestrado*. ISCTE Business School, Lisboa.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.

Pasaribu, B. I., Afrianti, A., Gumilar, G. G., Rizanti, H. P., & Rohajawati, S. (2017). Knowledge Transfer: A Conceptual Model and Facilitating Feature in Start-up Business. *Procedia computer science*, 116, 259-266. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.10.052>

Perrotti, E., & Vasconcellos, E. P. G. (2005). Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4(2), 1-18.

Ponchirulli, O., & Fialho, F. A. P. (2005). Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Revista da FAE*, 8(1).

Rafique, M., Hameed, S., & Agha, M. H. (2018). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. *Journal of Knowledge Management*.

Ribeiro, F. C. F., & Junior, M. D. M. O. (2009). Transferência e transferência reversa de conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobras na Argentina. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 11(30), 79-93.

Rodríguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2005). O Compromisso Organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos. *ISIEG, Novembro*, 2-26.

Rossetti, A., Pacheco, A. P. R., Salles, B., Garcia, M., & Santos, N. (2008). A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, 37(1), 61-72.

Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057-1073. doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schreiber, D. (2015). A influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D. *Gestão & Planejamento-G&P*, 16(2).

Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>

Swarnalatha, D. C., & Prasanna, T. S. (2012). Positive organizational behaviour: Engaged employees in flourishing organizations. *International Journal of Management Research and Development (IJMRD)*, 2(1).

Tonet, H. C., & Paz, M. D. G. T. D. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75-94.

Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130 doi:10.1108/13673270410567675

Vieira, A. S., (1993). Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *Ciência da informação*, 22(2).



## Anexo



Universidade do Minho

Conselho de Ética

### **Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas**

Identificação do documento: CEICSH 011/2020

Relatores: Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque e Marlene Alexandra Veloso Matos

Título do projeto: *Work engagement e Compromisso organizacional: fatores que afetam a transferência de conhecimento*

Equipa de Investigação: Ana Paula Carvalho Alves, Mestrado em Psicologia Aplicada, Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Doutora Ana Veloso (Orientadora), Escola de Psicologia, Universidade do Minho

### **PARECER**

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Work engagement e Compromisso organizacional: fatores que afetam a transferência de conhecimento*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 28 de abril de 2020.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)