



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**



**Felipe Nodari**

**A RELAÇÃO ENTRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO  
E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, MEDIADA PELA  
CAPACIDADE ABSORTIVA**

**Orientadora: Profa. Dra. Mírian Oliveira**

**Porto Alegre  
2013**

Felipe Nodari

A RELAÇÃO ENTRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO  
E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, MEDIADA PELA  
CAPACIDADE ABSORTIVA

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre pelo  
Programa de Pós-Graduação da Faculdade de  
Administração da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

**Orientadora: Profa. Dra. Mírian Oliveira**

**Porto Alegre  
2013**

N761r

Nodari, Felipe

A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva. / Felipe Nodari. – Porto Alegre, 2013.

144 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Mírian Oliveira

1. Administração de Empresas. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Desempenho Organizacional. 4. Capacidade Absortiva. 5. Comunicação Organizacional. I. Oliveira, Mírian. II. Título.

**CDD 658.4038**

Ficha elaborada pela bibliotecária Anamaria Ferreira CRB 10/1494

**FELIPE NODARI**

**A RELAÇÃO ENTRE O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO  
E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, MEDIADA PELA  
CAPACIDADE ABSORTIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre pelo  
Programa de Pós-Graduação da Faculdade de  
Administração da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Mírian Oliveira  
Presidente da sessão

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada

---

Prof. Dr. Mauricio Gregianin Testa

---

Prof. Dr. Norberto Hoppen

**Porto Alegre  
2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Mírian Oliveira, pelo grande aprendizado ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Antonio Carlos Gastaud Maçada, por suas perguntas que ensinam, no melhor estilo socrático de ser.

Agradeço à Carol e a Central de Relacionamento do Sebrae-RS, por toda ajuda e disposição na coleta dos dados.

Agradeço aos meus pais, Antônio Paulo e Leila, e minha irmã, Daniela, pelo constante apoio e exemplo.

Agradeço à Cláudia, por todo carinho, companheirismo e compreensão.

## RESUMO

O conhecimento é considerado, atualmente, um dos principais recursos organizacionais, pois possibilita o alcance de vantagem competitiva, e a sua gestão representa um dos principais desafios para as organizações contemporâneas. O compartilhamento de conhecimento, processo pelo qual uma unidade é afetada pelo conhecimento ou pela experiência de outra unidade, é considerado um dos principais processos da gestão do conhecimento, pois possibilita melhorias no desempenho das organizações através do aumento do valor dos ativos de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento é composto por outros dois processos, a doação de conhecimento, que consiste na comunicação do capital intelectual de um indivíduo para outros, e a coleta de conhecimento, definido pela consulta a outros indivíduos, fazendo-os compartilhar seu capital intelectual. O compartilhamento pode ocorrer tanto a nível intra-organizacional, isto é, de forma interna à organização, quanto de forma externa, a nível interorganizacional. A capacidade absorptiva, que consiste na capacidade da organização em adicionar novos conhecimentos aos pré-existentes, é proposta como mediadora entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mensurado, neste trabalho, por uma perspectiva de desempenho auferido (*benchmarking*). Desta forma, é proposto o seguinte objetivo de pesquisa: verificar a relação dos processos de compartilhamento de conhecimento interorganizacional e intra-organizacional, mediados pela capacidade absorptiva, com o desempenho organizacional. A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira, qualitativa, com o intuito de revisar e avaliar o modelo teórico desenvolvido a partir da revisão da literatura. Nesta etapa, foram consultados, por meio de entrevistas semiestruturadas, seis especialistas nos ramos de gestão do conhecimento e gestão empresarial, utilizando análise de conteúdo para tratamento dos dados. Na etapa seguinte, com o intuito de validar o modelo de pesquisa, foi adotado o método *survey*. O instrumento foi respondido por membros da alta administração das empresas, tendo sido obtidos 241 questionários válidos. Os dados foram analisados através da análise fatorial confirmatória, gerando um modelo de mensuração válido. Na sequência, foi proposto o modelo estrutural, de forma a explicar as relações causais entre os constructos estudados. Entre os principais resultados, foi confirmado o papel mediador da capacidade absorptiva entre os processos de compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional e a relação entre o compartilhamento intra-organizacional com o interorganizacional e também com o desempenho, sendo produzidas evidências empíricas que, mediados pela capacidade absorptiva, os processos de compartilhamento de conhecimento possuem influência positiva no desempenho das organizações. Por meio deste trabalho, foi desenvolvido um modelo de mensuração, de forma a possibilitar sua utilização em pesquisas futuras sobre a relação dos constructos envolvidos, e um modelo estrutural, de forma a contribuir para que sejam elucidadas variáveis que possuem impacto no desempenho organizacional. Gerencialmente, esta pesquisa aponta para o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao reconhecimento de fontes e utilização do conhecimento, pois constituem uma capacidade que, se desenvolvida, impacta positivamente no desempenho das organizações, e também para a questão de que os ativos relacionados ao conhecimento possuem uma maior possibilidade de geração de valor se compartilhados entre os indivíduos e, também, com o meio externo à organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Compartilhamento de Conhecimento, Capacidade Absortiva, Desempenho Organizacional.

## ABSTRACT

Knowledge is currently considered a major organizational resource, as it can enable the achievement of competitive advantage, and its management is a challenge for contemporary organizations. The knowledge sharing, defined by the process by which a unit is affected by the knowledge or experience of another unit, is considered one of the main processes of knowledge management, as it can enable improvements in organizational performance by increasing the value of knowledge assets. The knowledge sharing is composed of two processes, the knowledge donation, defined by the communication of the intellectual capital from one individual to another and the knowledge collection, which is the consultation to others to get them to share their intellectual capital. The knowledge sharing may occur both in the intra-organizational level, within the limits of the organization, as the inter-organizational level, with the external environment. The absorptive capacity, defined by the organization's ability to add new knowledge to the pre-existing ones, is proposed as a mediator between knowledge sharing and organizational performance, measured in this work by a benchmarking perspective. Thus, is proposed the following research goal: to determine the relationship of intra and inter-organizational knowledge sharing processes, mediated by absorptive capacity, with organizational performance. The research was conducted in two stages. The first, qualitative, in order to review and evaluate the theoretical model developed from the literature review. At this stage, six experts of knowledge management and business management were consulted through semi-structured interviews, and was used content analysis to process the data. In the next step, in order to validate the research model, the survey method was adopted. The instrument was responded by members of senior management, and was obtained 241 valid questionnaires. The data were analyzed using confirmatory factor analysis, generating a valid measurement model. Further, the structural model was proposed, in order to explain the causal relationships between the constructs. Among the main results, was empirically demonstrated that, mediated by absorptive capacity, the processes of knowledge sharing have positive influence in organizational performance. The mediator role of absorptive capacity between knowledge sharing and organizational performance was confirmed, as well the relationship between intra and inter-organizational sharing and between intra-organizational sharing and performance. Through this work, we developed a measurement model, thus allowing its use in future research about the relationship of the constructs involved, and a structural model, in order to contribute to elucidate variables that have impact in organizational performance. Managerially, this research points to the development of skills related to the recognition and use of sources of knowledge, since it is an ability that, if developed, positively impacts the performance of the organizations, and also to the question that the assets related to knowledge have a greater possibility of generating value if they are shared between individuals and also with the external environment to the organization.

**KEYWORDS:** Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, Organizational Performance

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico de Pesquisa .....	49
Figura 2 - Desenho de Pesquisa .....	51
Figura 3 – Processo da CFA.....	57
Figura 4 – Modelo de mensuração inicial .....	88
Figura 5 – Modelo de mensuração revisado.....	91
Figura 6 – Modelo de mensuração de segunda ordem .....	97
Figura 7 – Modelo estrutural inicial de primeira ordem .....	99
Figura 8 – Modelo estrutural final de primeira ordem .....	100
Figura 9 – Modelo estrutura inicial de segunda ordem .....	101
Figura 10 - Modelo estrutural final de segunda ordem .....	102



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Constructo capacidade absorptiva .....	31
Quadro 2 – Variáveis do processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional.....	36
Quadro 3– Variáveis do processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional .....	38
Quadro 4 – Variáveis associadas ao desempenho organizacional.....	43
Quadro 5 – Variáveis de Controle.....	48
Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados na fase qualitativa .....	52
Quadro 7 – Resumo das alterações nos constructos de compartilhamento de conhecimento.....	63
Quadro 8 - Resumo das alterações no constructo desempenho organizacional .....	66
Quadro 9 – Itens a serem testados no estudo completo.....	74
Quadro 10 – Verificação das hipóteses de pesquisa.....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao número de empregados .....	68
Tabela 2 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao faturamento .....	68
Tabela 3 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao setor de atuação .....	69
Tabela 4 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto conhecimento da concorrência. ....	69
Tabela 5 – Fidedignidade dos fatores estudo piloto .....	70
Tabela 6 – Correlação item-total corrigido para o estudo piloto.....	71
Tabela 7 – Análise fatorial exploratória entre blocos estudo piloto.....	72
Tabela 8 – Variância Total Explicada estudo piloto .....	73
Tabela 9 – EFA intra-blocos estudo piloto.....	73
Tabela 10 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao número de empregados. ....	75
Tabela 11 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao faturamento .....	76
Tabela 12 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao setor de atuação .....	77
Tabela 13 – Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao conhecimento da concorrência. ....	77
Tabela 14 – Fidedignidade dos fatores do estudo completo.....	79
Tabela 15 – Correlação item-total corrigido para o estudo completo .....	80
Tabela 16 – Análise fatorial exploratória entre blocos estudo completo .....	82
Tabela 17 – Variância Total Explicada estudo completo.....	83
Tabela 18 – EFA intra-blocos estudo completo .....	83
Tabela 19 – Índices de ajuste do modelo inicial .....	87
Tabela 20 – Validação individual dos fatores .....	89
Tabela 21 – Índices de ajuste do modelo de mensuração revisado .....	92
Tabela 22 – Comparação da AVE com o quadrado da correlação entre fatores .....	92
Tabela 23 – Correlações entre os fatores.....	93
Tabela 24 – Confiabilidade do modelo revisado.....	94
Tabela 25 – Comparativo entre os modelos de primeira e segunda ordem.....	96
Tabela 26 – Validação dos fatores de segunda ordem .....	98
Tabela 27 – Relacionamentos estruturais para o modelo inicial de primeira ordem.....	99
Tabela 28 - Relacionamentos estruturais para o modelo final de primeira ordem.....	100
Tabela 29 – Covariâncias do modelo final de primeira ordem .....	101
Tabela 30 - Relacionamentos estruturais para o modelo inicial de segunda ordem.....	102
Tabela 31 - Relacionamentos estruturais para o modelo final de segunda ordem .....	103
Tabela 32 – Índices de ajuste para os modelos propostos .....	103
Tabela 33 – ANOVA variável Número de Funcionários .....	108

Tabela 34 – Teste T para a variável de controle porte .....	110
Tabela 35 – Viés do não respondente.....	111

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGFI - *Adjusted Goodness-of-Fit Index*

AMOS® - *Analysis of Moment Structures*

ANOVA - *Analysis Of Variance* (Análise de Variância)

AVE – *Average Variance Extracted* (Variância Média Extraída)

CA - Capacidade Absortiva

CFA - *Confirmatory Factor Analysis* (Análise Fatorial Confirmatória)

CFI - *Comparative Fit Index*

CITC – Correlação Item-Total Corrigido

CR – *Construct Reliability* (Confiabilidade Composta)

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

DO – Desempenho Organizacional

EFA - *Exploratory Factor Analysis* (Análise Fatorial Exploratória)

GIF - *Goodness-of-Fit Index*

KMO – Teste de Keiser-Meyer-Olkin

KSAD - Doação de conhecimento intra-organizacional

KSAC - Coleta de conhecimento intra-organizacional

KSID - Doação de conhecimento interorganizacional

KSIC - Coleta de conhecimento interorganizacional

MAXQDA® - *Qualitative Data Analysis Software*

NFI - *Normed Fit Index*

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)

PCA – *Principal Components Analysis* (Análise de Componentes Principais)

PCFI - *Parsimony Comparative Fit Index*

PIB – Produto Interno Bruto

PNFI - *Parsimony Normed Fit Index*

RBV- *Resource-Based View* (Visão Baseada em Recursos)

RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*

RNI - *Relative Noncentrality Index*

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEM – *Structural Equation Modeling* (Modelagem de Equações Estruturais)

SPSS® - *Statistical Package for Social Sciences*

SRMR - *Standardized Root Mean Residual*

TLI - *Tucker Lewis Index*

KBV- *Knowledge-Based View* (Visão baseada em conhecimento)

VIF – *Variance Inflation Factors* (Fator de inflação da variância)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1.	JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	15
1.2.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.3.	OBJETIVOS.....	19
1.3.1	Objetivo Geral.....	19
1.3.2	Objetivos Específicos.....	19
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2</b>	<b>COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>21</b>
2.1.	CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOS.....	21
2.2.	VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	24
2.3.	VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM CONHECIMENTO.....	27
2.4.	CAPACIDADE ABSORTIVA.....	29
2.5.	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	31
2.5.1	Compartilhamento Intra-organizacional.....	34
2.5.2	Compartilhamento Interorganizacional.....	36
2.6.	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	39
2.7.	MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	44
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>50</b>
3.1.	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2.	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
3.2.1	Etapa Qualitativa.....	51
3.2.2	Etapa Quantitativa.....	53
3.2.2.1.	População / Amostra.....	54
3.2.2.2.	Instrumento de Pesquisa.....	54
3.2.2.2.1.	Estudo Piloto.....	55
3.2.2.2.2.	Estudo Completo.....	56
3.2.2.3.	Tratamento Estatístico dos Dados.....	58

<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1.	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	59
4.1.1	Compartilhamento de Conhecimento .....	59
4.1.2	Capacidade Absortiva.....	64
4.1.3	Desempenho Organizacional.....	65
4.2.	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	67
4.2.1	Estudo Piloto .....	67
4.2.1.1.	Caracterização dos Respondentes do Estudo Piloto.....	67
4.2.1.2.	Análise da Confiabilidade do Estudo Piloto.....	70
4.2.1.3.	Análise Fatorial Exploratória do Estudo Piloto.....	71
4.2.2	Estudo Completo .....	75
4.2.2.1.	Caracterização dos Respondentes do Estudo Completo.....	75
4.2.2.2.	Adequação da Base de Dados do Estudo Completo.....	78
4.2.2.3.	Análise da Confiabilidade do Estudo Completo .....	79
4.2.2.4.	Análise Fatorial Exploratória do Estudo Completo.....	80
4.3.	Análise Fatorial Confirmatória.....	83
4.3.1	Validação do Modelo de Mensuração .....	85
4.3.2	Modelo de Estrutural .....	98
4.3.3	Variáveis de Controle .....	107
4.3.4	Análise do Viés do Não Respondente .....	110
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
5.1.	CONCLUSÕES .....	112
5.2.	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS .....	115
5.3.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	116
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE A – CONSTRUCTOS E ITENS PARA MENSURAÇÃO .....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA FASE QUALITATIVA .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE C – ALTERAÇÕES REALIZADAS NO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>134</b>
	<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA VALIDADO.....</b>	<b>144</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: na seção 1.1 é apresentada a justificativa para o tema proposto. Em seguida, na seção 1.2, é descrito o problema de pesquisa a ser estudado. Na terceira seção, 1.3, são definidos os objetivos, geral e específicos, deste trabalho. Por fim, na seção 1.4, é apresentada a estrutura proposta para este trabalho.

## 1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA

Com o deslocamento da base das economias industrializadas, dos recursos naturais para os ativos intelectuais, gestores e executivos foram obrigados a analisar o conhecimento subjacente aos seus negócios e, também, sua forma de utilização (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). A principal motivação para que as organizações gerenciem o conhecimento é promover melhorias no desempenho dos negócios (CHOI; LEE, 2003), pois, para muitas organizações, alcançar um melhor desempenho não depende apenas da implantação bem sucedida dos ativos tangíveis e dos recursos naturais, mas também da gestão eficaz do conhecimento (MILLS; SMITH, 2011).

A gestão do conhecimento pode ser definida pelo processo utilizado por uma organização para criar, capturar, adquirir e utilizar o conhecimento visando à melhora em seu desempenho (KINNEY, 1999). Ela tem sido reconhecida como o ponto de mudança entre a economia dos recursos naturais e do capital intelectual (TENG; SONG, 2011), facilitando a criação e o compartilhamento de conhecimento entre os membros organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DE SOUZA, 2003; YANG, 2009).

Segundo pesquisa da empresa de consultoria Bain & Company (2011), realizada com 1.230 executivos de empresas de diversos países, setores e portes, a gestão do conhecimento foi utilizada, no ano de 2011, como ferramenta gerencial em 69% das empresas pesquisadas, com uma perspectiva de crescimento de 31% em sua utilização, constituindo a quinta ferramenta de gestão com maior perspectiva de crescimento. Entretanto, a taxa de satisfação dos empresários com a utilização da gestão do conhecimento é inferior à média obtida para as demais ferramentas de gestão, de acordo com a mesma pesquisa, em função da dificuldade no entendimento sobre os benefícios gerados, tendo em vista os objetivos do negócio.



De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2012), os investimentos em capitais relacionados ao conhecimento, como informação computadorizada, patentes, direitos autorais, capital humano, redes de relacionamento unindo pessoas e instituições, e know-how organizacional foram responsáveis pelo crescimento de aproximadamente 25%, durante o período de 1995 a 2007 na produtividade por hora de trabalho nos países europeus, e 27%, no mesmo período, nos Estados Unidos. Segundo o mesmo estudo, em alguns países como a Suécia, Estados Unidos e Reino Unido, os investimentos em ativos intelectuais igualam ou superam os investimentos realizados em ativos tangíveis, representando 11,4% do produto interno bruto (PIB) nos Estados Unidos e 6,6%, em média, em 17 países da Comunidade Europeia, incluindo a Alemanha, França, Itália e Reino Unido.

O compartilhamento de conhecimento, definido como um processo em que indivíduos trocam seus conhecimentos e conjuntamente criam novos conhecimentos (HOOFF; RIDER, 2004), é considerado um dos mais importantes processos na gestão do conhecimento, possibilitando melhoria no desempenho das organizações (VELMURUGAN; KOGILAH; DEVINAGA, 2010), através do aumento do valor coletivo dos ativos de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Desta forma, o compartilhamento de conhecimentos constitui um processo essencial para o sucesso organizacional, sendo associado a vários resultados organizacionais, como melhora no tempo de resposta, produtividade, aprendizado e capacidade inovativa (KARKOULIAN; HARAKE; MESSARRA, 2010). O compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização, bem como entre a organização e seus clientes, fornecedores e parceiros, desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade dos serviços aos clientes, reduzindo os ciclos de produção e aumentando a cooperação entre as unidades (MA; QI; WANG, 2008).

Um compartilhamento de conhecimento bem sucedido para uma organização deve melhorar seu desempenho organizacional, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva (LEE, 2001; CHEN et al., 2006; CHENG, 2011), pois permite desenvolver a capacidade de criar novos conhecimentos, habilitando as organizações a responder de forma rápida e eficaz a um ambiente em mudança (ARGOTE; INGRAM, 2000).

Diante do exposto, este trabalho tem o intuito de estudar a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, em empresas situadas no Rio Grande do Sul.

## 1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Conhecimento é considerado um dos mais importantes impulsionadores da economia atual, e é gerado continuamente em toda a organização, constituindo, um dos mais importantes ativos para as organizações (GRANT, 1996). De acordo com a Visão Baseada em Recursos, as empresas podem manter e alcançar uma vantagem competitiva sustentável, obtendo um desempenho organizacional superior, se possuírem e controlarem seus ativos tangíveis e intangíveis. A gestão eficaz do conhecimento e a sua relação com o desempenho organizacional representam questões que ainda carecem de estudos no campo acadêmico (MANJIT; JAIN; KALTHOM, 2011).

Uma gestão do conhecimento eficaz é essencial para o sucesso das organizações contemporâneas. Uma bem sucedida estratégia de gestão do conhecimento identifica os pontos chave de alavancagem de uma empresa para alcançar resultados de negócios. Através da Perspectiva Baseada no Conhecimento, entende-se que as empresas estão organizadas para atingir dois objetivos distintos: a geração de conhecimento e a aplicação do conhecimento. Além disso, esta perspectiva assume que a criação, integração, compartilhamento e aplicação do conhecimento beneficiam as empresas mais do que o próprio conhecimento (CHOU, 2005). A tendência em acumular o conhecimento, entretanto, é identificada como inerente ao ser humano. Em função desta relutância em compartilhar conhecimento, o assunto tornou-se uma área chave para a investigação, no campo da gestão organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A capacidade de gerar, compartilhar e armazenar conhecimento determina as habilidades da organização para o desenvolvimento de mercado e alocação de recursos estratégicos. A eficiência organizacional está diretamente relacionada ao conhecimento gerado e possuído pelos seus membros. As organizações que podem gerar e gerir eficazmente o seu próprio conhecimento tendem a ter vantagens mais duradouras e menos imitáveis (BARNET, 1991; GRANT, 1991).

Promover a criação e o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações é um desafio essencial no ambiente empresarial. O compartilhamento é relacionado a um melhor desempenho, pois possibilita melhorias na tomada de decisões e na coordenação dos elementos organizacionais. No entanto, o compartilhamento de conhecimento constitui um processo desafiador e, caso não ocorra, os recursos cognitivos disponíveis dentro de um grupo permanecem subutilizados (LAURING; SELMER, 2011).

O compartilhamento ganha importância uma vez que o conhecimento de um indivíduo não terá muito impacto sobre a organização, a menos que seja disponibilizado a outros indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Em função de que as pessoas realmente criam, compartilham e utilizam o conhecimento, uma organização não pode efetivamente explorar o conhecimento, a menos que seus empregados estejam dispostos e possuam capacidade para compartilhar seus próprios conhecimentos e assimilar o dos outros (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011). O compartilhamento de conhecimento é realizado por indivíduos, grupos, e também entre organizações (LEE, 2001). Desta forma, este processo é mapeado nos níveis intra-organizacional, entre os indivíduos e de forma interna à organização, e interorganizacional, representado pelo compartilhamento entre a empresa e o ambiente externo, como por exemplo, duas ou mais empresas. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

De acordo com Grant (1996), características específicas são pertinentes ao conhecimento, para que este gere valor em uma organização, impactando em seu desempenho. Entre essas características, a capacidade absorptiva é definida como uma estrutura cognitiva que reconhece o valor do conhecimento, assimilando-o e aplicando-o (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A capacidade absorptiva consiste na capacidade da organização em adicionar novos conhecimentos aos pré-existentes. Esta capacidade está relacionada com a habilidade de absorção de conhecimento da entidade receptora em um processo de compartilhamento, a qual é facilitada pela existência de uma linguagem comum entre o transmissor e o receptor (GRANT, 1996). A capacidade absorptiva será maior quando já existe um conhecimento prévio de uma área especializada em particular, tornando mais fácil de absorver novos conhecimentos sobre esta especialidade (BALOGUN; JENKINS, 2003). Segundo Balogun e Jenkins (2003), uma organização com maior capacidade absorptiva possui maior capacidade de utilização dos conhecimentos coletados. Para Yoo, Vonderembse and Ragu-Nathan (2011), a capacidade absorptiva possibilita a identificação de conhecimentos relevantes, a flexibilidade para integrar uma variedade de conhecimentos e criar maneiras inovadoras de pensar.

As iniciativas de gestão do conhecimento, entretanto, possuem resultados variados, pois a acumulação ainda representa um problema nas organizações e processos de compartilhamento de conhecimento apresentam problemas, desencadeando dúvidas quanto ao seu real efeito no desempenho organizacional (FORD; STAPLES, 2010). O mecanismo pelo qual o compartilhamento de conhecimento se relaciona com o desempenho organizacional não está completamente abordado, e existem evidências limitadas na literatura sobre a combinação destes dois constructos (CHOW, 2012).

Mesmo com a representatividade da gestão do conhecimento no cenário empresarial, e a importância do processo de compartilhamento de conhecimento dentro desta, poucos estudos foram realizados sobre este processo em empresas brasileiras. As pesquisas identificadas, como Hoffmann, Bandeira e Morales (2011), que analisam a influência do compartilhamento de conhecimento na inovação em aglomerados empresariais, não fazem a ligação com o desempenho organizacional.

Neste contexto, este trabalho tem como questão de pesquisa: Qual a relação entre os processos de compartilhamento de conhecimento, inter e intra-organizacional, mediados pela capacidade absorptiva, e o desempenho organizacional, em empresas no Rio Grande do Sul?

### **1.3. OBJETIVOS**

Nesta seção são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam o trabalho desta pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Verificar a relação dos processos de compartilhamento de conhecimento interorganizacional e intra-organizacional, mediados pela capacidade absorptiva, com o desempenho organizacional.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são:

- Desenvolver um modelo teórico, que possibilite a mensuração dos processos de compartilhamento de conhecimento interorganizacional e intra-organizacional, capacidade absorptiva e desempenho corporativo;
- Validar um modelo de mensuração que represente a relação entre o compartilhamento de conhecimento, a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional;

- Propor um modelo estrutural que represente a relação entre o compartilhamento de conhecimento, a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional.

#### **1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. No primeiro, são apresentados a justificativa para o tema de pesquisa, o problema de pesquisa a ser estudado e os objetivos geral e específicos. O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica utilizada como base para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como o modelo teórico utilizado e as hipóteses elencadas. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados empregados. As análises dos resultados obtidos nas fases desta pesquisa são expostas no quarto capítulo. Por fim, no capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

## **2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo é abordada a fundamentação teórica desta pesquisa, visando analisar a relação do compartilhamento de conhecimento com o desempenho organizacional. A primeira seção, 2.1, apresenta os conceitos e tipos de conhecimento no âmbito organizacional. Após, nas seções 2.2, 2.3 e 2.4, são descritas a visão da empresa baseada em recursos, a visão da empresa baseada em conhecimento e a capacidade absorptiva, respectivamente, com o intuito de fornecer subsídios para a ligação entre o compartilhamento de conhecimento, apresentado na seção 2.5, com o desempenho organizacional, descrito na seção 2.6. Por fim, na última seção, 2.7, é descrito o modelo teórico adotado neste trabalho, bem como as hipóteses a serem testadas.

### **2.1. CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOS**

Nesta seção são abordados os conceitos de conhecimento utilizados nos estudos relativos às organizações, apontando a definição que será utilizada no escopo deste trabalho. Além disso, é descrita a classificação epistemológica do conhecimento nas dimensões tácita e explícita, que serão utilizadas no decorrer desta pesquisa.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1998), o conhecimento é definido como uma crença verdadeira justificada, sendo específico ao contexto ao qual é relacionado. O conhecimento também está vinculado a uma ação humana, o que adiciona ao seu conceito a necessidade de uma finalidade. Dentro desta perspectiva, o conhecimento é vinculado à natureza humana, sendo considerado “*um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade*” (NONAKA; TAKEUCHI, 1998, p. 56).

Alavi e Leidner (2001) expõem que o conhecimento é definido, ainda, de acordo com diferentes perspectivas. A primeira delas define o conhecimento como um estado da mente, e possui foco na ampliação do conhecimento do indivíduo, de forma a permitir sua aplicação nas necessidades da organização. Uma segunda abordagem propõe o conhecimento como um objeto, que pode ser armazenado ou manipulado. Em uma extensão a essa abordagem, a ênfase na acessibilidade destes objetos compõe uma nova visão, definindo o conhecimento como a condição de acesso a informações.

Outra perspectiva propõe o conhecimento como um processo que inclui, simultaneamente, o conhecimento e a ação, tendo como foco a aplicação da experiência. Por fim, uma última abordagem propõe que o conhecimento é uma competência, com potencial para influenciar ações futuras, em que o aprendizado e experiência possibilitam melhoria na habilidade de interpretar e verificar as informações necessárias para tomadas de decisão futuras (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Para Davenport, Long e Beers (1998), o conhecimento é a informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, constituindo uma forma de alto valor da informação, a qual está pronta para ser aplicada em decisões e ações. Esta definição distancia o conceito de conhecimento da perspectiva que o trata como um objeto, devido à necessidade do conhecimento estar contido na mente do indivíduo (ALAVI; LEIDNER, 2001), e também devido ao fato de que o conhecimento organizacional não pode ser criado sem os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1998). Em âmbito organizacional, o conhecimento possui origem e é aplicado na mente dos indivíduos, sendo introduzido está documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998).

Chou (2005) define o conhecimento como dinâmico, devido ao fato de que ele é criado através das interações sociais entre indivíduos e organizações. Além disso, é referente a um contexto em particular, uma vez que a informação ganha utilidade e torna-se um conhecimento com significado somente em um determinado contexto e quando interpretada por indivíduos.

Neste trabalho será utilizada a definição do conhecimento como um processo, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995; 1998). Esta definição inclui a sua aplicação no âmbito organizacional, tendo em vista a caracterização do conhecimento como um ativo de interesse para as organizações, e também, devido à sua compatibilidade com o conceito de compartilhamento. Esta definição é utilizada pois o conhecimento, quando comunicado entre duas partes, não é transferido, pois o emissor não deixará de detê-lo quando do recebimento pela parte receptora (GRANT, 1996).

O conhecimento é epistemologicamente classificado em duas dimensões: tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, 1998). O conhecimento explícito inclui fatos e informações que possam ser expressas em números, palavras ou articulados em forma de dados, enquanto o tácito contém conhecimentos processuais, percepções e intuições (CHOU, 2005), sendo relativamente mais difícil de ser compartilhado do que o explícito, por ser incorporado socialmente e baseado em experiências pessoais (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento codificado e transmitido através da linguagem formal de forma sistemática (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Esta dimensão do conhecimento é mais facilmente formatada e documentada, possibilitando sua criação, codificação e compartilhamento através de diferentes unidades organizacionais de forma verbal, através de sistemas e tecnologias de informação, e também através de livros, rotinas e documentação técnica (CHOI; LEE, 2003; DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998). Para Grant (1996), o conhecimento explícito é revelado através de sua comunicação. Uma vez que o conhecimento é comunicado em sua forma explícita, ele assume as características necessárias para que a sua transmissão seja realizada para novos indivíduos.

O conhecimento tácito compreende o conhecimento pessoal do indivíduo, específico ao contexto, sendo adquirido através da criação e da organização de experiências. Compreende os elementos cognitivos como crenças, pontos de vista, perspectivas e paradigmas que constituem os modelos mentais utilizados pelo indivíduo para a constituição de sua imagem da realidade da sua visão de futuro. Outro componente do conhecimento tácito são os elementos técnicos, que corresponde o *know-how* e habilidades concretas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Segundo Nonaka e Konno (1998), o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de ser formalizado, o que cria obstáculos para sua comunicação e compartilhamento entre os indivíduos. Compreende percepções subjetivas, intuições e palpites, e é embasado nas ações e experiência do indivíduo, bem como em seus valores, ideais e emoções. O principal método de compartilhamento de conhecimentos tácitos é a interação pessoal. Esta interação pode ser formal, como, por exemplo, conferências e treinamentos, ou informal, como, por exemplo, forças de trabalho interdepartamentais, redes sociais informais e interações entre os indivíduos (HOLSTE; FIELDS, 2010).

Alavi e Leidner (2001) pontuam a existência de uma ligação indissociável entre os conhecimentos tácito e explícito, de forma que somente indivíduos que compartilham o nível necessário de conhecimentos podem, verdadeiramente, intercambiá-los entre si. Desta forma, o conhecimento tácito é necessário para a compreensão do explícito, e, para o entendimento mútuo entre indivíduos, uma base comum deste conhecimento deve ser compartilhada.

Nonaka e Takeuchi (1998), em seu modelo de espiral do conhecimento (ou modelo SECI), demonstram a dinâmica do conhecimento organizacional, através dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, em que o conhecimento é criado pelas interações entre suas formas, tácita e explícita.



A socialização é representada pelo processo de criação de conhecimento através da conversão de um conhecimento tácito em um novo conhecimento, também tácito, principalmente, através do compartilhamento de experiências e das interações sociais. A externalização representa a conversão do conhecimento tácito para o explícito, através de sua transformação em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A conversão de conhecimento explícito em novos e mais complexos conjuntos de conhecimento, também explícitos, é representada pelo processo de combinação. A internalização, por sua vez, representa a incorporação, pelo indivíduo, do conhecimento explícito, originando um novo conhecimento tácito. (CHOU, 2005).

O conhecimento em uma organização é incorporado em três elementos básicos – seus integrantes, ferramentas e tarefas – e nas sub-redes formadas pela combinação ou pelo cruzamento destes elementos básicos, constituindo os recursos de conhecimento das organizações. Os integrantes correspondem ao componente humano das organizações; as ferramentas, incluindo hardware e software, a componente tecnológica; e, as tarefas refletem os objetivos da organização, intenções e propósitos (ARGOTE; INGRAM, 2000).

Os recursos de conhecimento de uma empresa estão ligados à capacidade de aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento, e são determinantes no desempenho dos processos de conhecimento da empresa. Esses recursos determinam a capacidade de gestão do conhecimento de uma empresa, e são associados a medidas de desempenho organizacional, através da visão baseada em recursos (ALAVI; LEIDNER, 2001; GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; MILLS; SMITH, 2011).

## **2.2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

A Visão Baseada em Recursos (RBV) oferece importantes subsídios para a compreensão da ligação entre os recursos de conhecimento e o desempenho organizacional, pois ela busca explicar os diferentes desempenhos de empresas de acordo com seus recursos e capacidades possuídas ou acessadas, que podem dar origem a vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

A RBV está embasada em duas suposições sobre a fonte da vantagem competitiva para uma empresa em seu ambiente competitivo. A primeira está relacionada à heterogeneidade de uma empresa (ou grupo de empresas) em seu setor, em função da

diversidade de seus recursos estratégicos. A segunda assume que estes recursos não ser móveis entre as empresas, caracterizando a imobilidade (BARNEY, 1991).

Os recursos de uma empresa são compostos por ativos, processos, capacidades organizacionais, atributos, informações e conhecimentos. Eles podem ser tangíveis ou intangíveis, e são utilizados nos processos de negócio para a oferta de serviços e para o desenvolvimento e produção de produtos (TAHER, 2011), e incluem os ativos específicos da empresa, capacidades, processos e atributos organizacionais, informação e conhecimento (MAKHIIJA; 2003).

Os recursos de uma empresa são classificados em três categorias: tangíveis, humanos e organizacionais. Os recursos tangíveis de uma empresa compreendem a infraestrutura tecnológica utilizada, equipamentos, instalações, sua localização geográfica e seu acesso à matéria-prima. Os recursos humanos incluem a experiência, inteligência, relações e demais características relacionadas aos indivíduos desta empresa. Os recursos organizacionais, por sua vez, incluem o planejamento formal e informal da empresa, seus sistemas de controle e coordenação, sua estrutura hierárquica e, também, as relações informais entre os grupos que a compõe (BARNEY, 1991). A importância de um determinado recurso é dada em comparação com aqueles possuídos pelos seus competidores, de forma que somente uma competitivamente única competência é fonte de valor econômico (MAKHIIJA; 2003).

A Visão Baseada em Recursos da empresa enfatiza a importância dos diferentes tipos de recursos para a obtenção de vantagem competitiva. A RBV argumenta que as empresas possuem recursos, e um subconjunto destes permite que elas alcancem vantagem competitiva, o que leva a um desempenho superior (MILLS; SMITH, 2011).

A vantagem competitiva de uma firma existe quando esta implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser aplicada, simultaneamente, por nenhum concorrente existente ou em potencial (BARNEY, 1991). Normalmente, uma vantagem competitiva não é sustentável, pois os concorrentes podem acessar recursos equivalentes aos da empresa que detém esta vantagem. Uma vantagem competitiva sustentável é obtida quando estes recursos não são duplicados (TAHER, 2011).

De acordo com a RBV, esta vantagem surge quando os recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar (imitação imperfeita) e difíceis de substituir (não substituição). Estes atributos definem as características necessárias que os recursos devem ter para gerar vantagem competitiva e, também, para sua sustentabilidade (DREW; 1997).

O valor de um recurso está relacionado à capacidade deste em habilitar a organização e, implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade, explorando as

oportunidades e reduzindo as ameaças do ambiente. Um recurso valioso habilita uma empresa a melhorar sua posição de mercado em relação aos seus competidores (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

A raridade de um recurso, por sua vez, refere-se à condição deste recurso em ser acessado por um grande número de empresas. Desta forma, tanto o valor quanto a raridade estão associadas ao estabelecimento de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; DREW; 1997; TAHER, 2011). Para ter valor como fonte de vantagem competitiva, os recursos devem estar disponíveis em relativa escassez de demanda, isto é, não estarem disponíveis, de forma acessível, às empresas (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

Para que a vantagem competitiva possa ser sustentável, os recursos acessados pela empresa devem possuir os atributos de imitação imperfeita e a não substituição (TAHER, 2011). A imitação imperfeita refere-se à incapacidade de reprodução do recurso pelos concorrentes. A habilidade na obtenção de recursos que não imitáveis pode estar relacionada com as condições históricas únicas da organização, com uma ambiguidade causal na ligação entre os recursos e a vantagem competitiva, com a complexidade social do recurso ou com uma combinação destes fatores (BARNEY, 1991). A não substituição, por sua vez, é caracterizada pela impossibilidade de substituição de um recurso por outro que possua benefícios estratégicos semelhantes (TAHER, 2011).

Grant (1991) sugere que o recurso de uma empresa é a unidade básica de análise e fornece uma entrada direta para o processo de produção. A capacidade de uma empresa representa uma agregação de recursos, ou a capacidade de um conjunto de recursos para executar alguma tarefa ou atividade. Assim, os recursos são a fonte de capacidades de uma empresa, e as capacidades a principal fonte de sua vantagem competitiva. No entanto, poucos recursos são produtivos por conta própria, e são as capacidades gerais da empresa que são consideradas verdadeiras direcionadoras da produtividade da empresa (GRANT, 1991). A RBV também reconhece que, apesar de que alguns recursos possam levar a melhorias de desempenho, outros não, e que a combinação difere entre as indústrias e empresas. Desta forma, um desafio fundamental para as empresas é identificar e aproveitar os recursos que impactam no desempenho organizacional (MILLS; SMITH, 2011).

Os atributos raridade, imitação imperfeita e não substituição sugerem que não seria do interesse de uma empresa o compartilhamento de recursos com outras empresas, incluindo o conhecimento, quando esses constituem uma contribuição chave para a fonte de vantagem competitiva, ou quando exista uma possibilidade desta competência ser copiada (DREW; 1997). Neste sentido, a visão da empresa baseada em conhecimento possui um papel

complementar à RBV, principalmente com relação aos recursos de conhecimento das organizações.

### **2.3. VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM CONHECIMENTO**

A perspectiva da empresa baseada em conhecimento (KBV) é uma extensão da visão baseada em recursos, e defende que as empresas são organizadas para realizar dois objetivos distintos: a geração do conhecimento e a aplicação do conhecimento (CHOU, 2005). Desta forma, de acordo com a KBV, o conhecimento representa o recurso estratégico de maior importância (GRANT, 1996; HOOFF; RIDDER, 2004; CURADO; BONTIS, 2006), pois os serviços prestados por recursos tangíveis dependem da forma com que eles são combinados e aplicados, o que é, por sua vez, uma função dos conhecimentos e habilidades da empresa. Estes conhecimentos estão incorporados em diversas entidades, como a cultura organizacional, rotinas de trabalho, sistemas de informação, documentos e, também, nos indivíduos (GRANT, 1996; ALAVI; LEIDNER, 2001).

Para Chou (2005), a condução de processos colaborativos e sociais é essencial para a obtenção de eficácia e eficiência na criação e aplicação do conhecimento. Estes processos, por sua vez, são dependentes dos processos cognitivos dos indivíduos que podem criar, compartilhar, ampliar, e justificar o conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização. Dentro desta perspectiva, a criação, integração, compartilhamento e aplicação do conhecimento produzem maiores benefícios para a empresa que o conhecimento por si próprio.

A habilidade das empresas em criar, compartilhar e utilizar o conhecimento é o principal fator de impacto na competitividade, e uma vantagem competitiva somente é alcançada pelas organizações com a capacidade de criar novos conhecimentos (CARLSSON; ELSAWY; ERIKSSON; RAVEN, 1996).

Alavi e Leidner (2001) afirmam que, devido ao fato de que os recursos baseados em conhecimento são, normalmente, difíceis de imitar e socialmente complexos, e são fonte de vantagem competitiva de longo prazo. Entretanto, a vantagem não seria resultado do conhecimento existente na empresa, mas sim da capacidade desta em aplicar o conhecimento existente e da criação de novos conhecimentos.

De acordo com Grant (1996), características específicas são pertinentes ao conhecimento, para que este gere valor em uma organização, impactando em seu

desempenho. Estas características são a transferibilidade, a apropriabilidade, a especialização na aquisição de conhecimentos, os requisitos de conhecimento para a produção e a capacidade absorptiva.

A transferibilidade está relacionada com a mobilidade dos recursos entre as organizações, proveniente da RBV (BARNEY, 1991). Com relação ao conhecimento, esta característica possui importância não somente entre organizações, mas também no interior de uma organização, e é diretamente relacionada aos mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre indivíduos, através do tempo e espaço, de acordo com as características relacionadas às dimensões tácita e explícita do conhecimento (GRANT, 1996). Diferentes tipos de conhecimento possuem diferentes graus de transferibilidade, tanto no ambiente interno da organização quanto entre organizações. Conhecimento tácito, na maioria dos casos, possui um grau menor de transferibilidade do que o conhecimento explícito (HUNTER; BEAUMONT; LEE, 2002).

A apropriabilidade é definida como a capacidade do proprietário de um recurso receber um retorno igual ao valor criado por este recurso. Com relação a essa característica, o conhecimento apresenta questões peculiares. Na sua forma tácita, o conhecimento não é diretamente compartilhado. Em sua forma explícita, por sua vez, pode ser compartilhado, e seu transmissor continuará o possuindo (GRANT, 1996). Em função de que o conhecimento tácito é altamente pessoal, seu valor para a organização depende do grau de disposição do indivíduo em aplicá-lo de forma a servir aos interesses da empresa (HUNTER; BEAUMONT; LEE, 2002).

A especialização na aquisição do conhecimento reside no fato de que os indivíduos possuem capacidades limitadas para adquirir e processar conhecimentos, fazendo-se necessária a sua especialização em áreas particulares do conhecimento. Neste sentido, a organização deve implementar mecanismos de coordenação, visando otimizar os ganhos associados ao conhecimento. Os requisitos de conhecimento da produção estão relacionados à necessidade de conhecimento para que ocorra a transformação de insumos nos resultados do processo produtivo, em qualquer atividade humana (GRANT, 1996).

Wang e Han (2011) demonstram que a obtenção e utilização dos ativos de conhecimento possuem relação com a capacidade absorptiva. Desta forma, a teoria da capacidade absorptiva é detalhada na seção 2.4, em virtude do seu papel mediador entre os processos de compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional.

## 2.4. CAPACIDADE ABSORTIVA

A capacidade absorptiva consiste na capacidade da organização em adicionar novos conhecimentos aos pré-existentes. Esta capacidade está relacionada com a habilidade de absorção de conhecimento da entidade receptora em um processo de compartilhamento, a qual é facilitada pela existência de uma linguagem comum entre o transmissor e o receptor (GRANT, 1996). A capacidade absorptiva será maior quando já existe um conhecimento prévio de uma área especializada em particular, facilitando a absorção de novos conhecimentos sobre esta especialidade (BALOGUN; JENKINS, 2003).

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva de uma organização define a sua habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa, sua assimilação e aplicação para fins comerciais. Ela define a eficácia da aprendizagem oriunda da relação entre compradores e fornecedores (LIU, 2012), e está baseada no conhecimento prévio e é proveniente de um processo prolongado de acumulação de conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O conhecimento externo às organizações não beneficia igualmente todas as empresas, e os benefícios usufruídos são determinados, em parte, pela capacidade de absorção própria da empresa (WANG; HAN, 2011).

A capacidade absorptiva é composta por quatro principais dimensões (JOGLAR; CHAPARRO, 2007):

- Aquisição - representa a capacidade de uma organização para identificar, reconhecer o valor e adquirir conhecimento externo;
- Assimilação - indica os procedimentos, rotinas e métodos que permitem uma organização compreender as informações adquiridas a partir de fontes externas (SZULANSKI, 1996);
- Transformação - é a capacidade de uma empresa para desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com conhecimentos recém-adquiridos e assimilados;
- Exploração - representa o conjunto de rotinas que permitem que uma empresa melhore, expanda e aproveite as capacidades existentes, ou a criação de novas capacidades, através da inclusão e transformação de conhecimento em suas operações.

Por meio da capacidade absorptiva, uma empresa pode lidar mais rapidamente com novos projetos, alocando mais facilmente o pessoal em equipes, e reduzindo lacunas de

conhecimento entre equipes e organizações (LIU, 2012). A falta da capacidade absorptiva é um dos fatores mais importantes que dificultam a eficácia do compartilhamento de conhecimento (SZULANSKI, 1996), e constitui uma grande barreira para a aquisição de novos conhecimentos e sustentação de vantagens competitivas (LIU, 2012).

Segundo a Teoria da Capacidade Absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996), a habilidade organizacional em avaliar e utilizar o conhecimento acessado no ambiente externo é influenciada pelo conhecimento pregresso existente na empresa. Este conhecimento pregresso, por sua vez, é adjacente às atividades da organização, e possibilita a identificação do valor, obtenção, assimilação, transformação e utilização do conhecimento acessado de forma a permitir o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

O conhecimento pregresso, o qual possibilita uma maior capacidade absorptiva, está presente nos processos, produtos e pessoas da organização (ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBÓ, 2009), e é influenciado por ações como o investimento em pesquisa e desenvolvimento, estruturas de comunicação, capacidades individuais, multidisciplinaridade das equipes, recursos, rotinas, cultura organizacional e competências gerenciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990; CAMISÓN; FORÉS, 2010).

Griffith e Sawyer (2010) apontam a relação da capacidade absorptiva com o compartilhamento de conhecimento entre equipes, em seu nível intra-organizacional, dizendo respeito à forma com que o conhecimento é percebido e integrado ao conhecimento do grupo. Neste nível, a capacidade de absorção reflete a capacidade da equipe para avaliar, assimilar e aplicar novos conhecimentos, aumentando a integração do conhecimento individual no grupo. O Quadro 1 – Constructo capacidade absorptiva resume os autores utilizados neste trabalho para a mensuração da capacidade absorptiva, bem como a instrumentalização dos itens, de acordo com a literatura consultada.

**Quadro 1 – Constructo capacidade absorptiva**

Variável	Questões	Fontes
Exploração - conhecimento existentes	1. Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.	Szulanski (1996), Yoo, Vonderembse e Ragu-Nathan (2011)
Aquisição	2. Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.	
Transformação	3. Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas.	
Assimilação	4. Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.	
Exploração de novos conhecimentos	5. Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.	

Fonte: O autor (2012)

Desta forma, o processo de compartilhamento de conhecimento está relacionado com os sistemas de gestão e produção, e está intimamente associado à competitividade e o desempenho de uma organização (DU; AI; REN, 2007).

## 2.5. COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O compartilhamento de conhecimento é processo pelo qual uma unidade é afetada pelo conhecimento ou pela experiência de outra unidade (ARGOTE; INGRAM, 2000), o que resulta na criação conjunta, pelos indivíduos, de novos conhecimentos, através do compartilhamento em ambas as suas dimensões – a tácita e a explícita (SIKAS; GEORGIADOU; BALSTRUP, 2010; HOOFF; RIDDER, 2004). Este processo é caracterizado por colaborações formais e informais (FRIESL; SACKMANN; KREMSER, 2011) de disseminação de conhecimento entre pessoas, grupos ou organizações (FORD; STAPLES, 2010).

O compartilhamento de conhecimento formal é feito por canais criados especificamente para o propósito de criar e trocar conhecimento, e o informal é feito por mecanismos que facilitam, mas que não são criados para se dedicar a essa atividade. (KHAN, 2010). Quando um indivíduo fornece parte de seu conhecimento para outro, independente de ser por mecanismos formais ou informais, ele está envolvido em um processo de compartilhamento (SWIFT; BALKIN; MATUSIK, 2010). O compartilhamento através de interações cotidianas envolve atividades de comunicação, relacionamentos de trabalho e cognição social. A comunicação é reconhecida como uma maneira de coordenação adaptativa, pois quando indivíduos encontram novas ou homólogas circunstâncias, a comunicação é



utilizada para o estabelecimento de entendimento comum. O relacionamento no trabalho aumenta a acuracidade das expectativas sobre os pensamentos e atividades de outro indivíduo, e a cognição social envolve os modelos mentais que as pessoas compartilham devido a experiências pessoais e educação similar (KOTLARSKY; FENEMA; WILLCOCKS, 2008).

Hosein e Bontis (2009), em sua análise sobre o campo acadêmico de gestão do conhecimento, classificam os conceitos de distribuição, circulação e transferência como sinônimos do processo de compartilhamento de conhecimento, definido pelo processo que torna o conhecimento acessível para diferentes unidades, grupos ou indivíduos.

Lee (2001) define compartilhamento de conhecimento como o conjunto de atividades de transferência ou disseminação de conhecimentos de uma pessoa, grupo ou organização para outra, incluindo tanto o conhecimento tácito quanto explícito. O compartilhamento de conhecimento representa uma atividade social que ocorre dentro de um sistema em que o conhecimento representa um recurso que tem um valor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), e se manifesta nas organizações através de alterações no conhecimento ou desempenho das unidades destinatárias (ARGOTE; INGRAM, 2000).

Diferentes perspectivas são utilizadas para a investigação do compartilhamento de conhecimento. Bock *et al.* (2005) utilizam o grau no qual um indivíduo acredita que se dedicará ao processo de compartilhamento de conhecimento explícito ou implícito, o que constitui a intenção em compartilhar conhecimento. Chow e Chan (2008) utilizam o grau em que uma pessoa é favorável ao compartilhamento com outros indivíduos, configurando, desta forma, a atitude em relação a este processo. Hooff e Ridder (2004), por sua vez introduzem a mensuração do compartilhamento de conhecimento através de sua composição pelos processos de doação e coleta de conhecimento (LUU, 2012; LIN, 2007; VRIES; HOOFF; RIDDER, 2006; HOOFF; RIDDER, 2004), definição que será utilizada neste trabalho, pois a intenção e a atitude de compartilhar conhecimento são consideradas antecedentes ao processo de compartilhamento de conhecimento (XUE; BRADLEY; LIANG, 2011).

O compartilhamento de conhecimento organizacional ocorre quando os membros da organização trocam informações relacionadas às atividades organizacionais (TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010), incluindo a disseminação do conhecimento entre os membros de equipes e também a incorporação dos que são provenientes do ambiente externo (VELMURUGAN; KOGILAH; DEVINAGA, 2010). O processo de compartilhamento é dividido entre dois componentes: o do ponto de vista do recebimento e o do ponto de vista de fornecimento ou doação do conhecimento (HOOFF; RIDDER, 2004; KARKOULIAN; AL HARAKE; MESSARRA, 2010). O compartilhamento começa quando o conhecimento alheio

é solicitado para preencher alguma lacuna. Pode ocorrer, ainda, de forma voluntária, caso não ocorram solicitações (TENG; SONG, 2011). Entretanto, a localização das fontes de conhecimento necessárias e o compartilhamento deste para a unidade em que será utilizado ou a pessoa que o necessita constituem um processo difícil (DAVENPORT; DELONG; BEERS, 1998).

O processo de compartilhamento de conhecimento é facilitado através da criação de uma plataforma onde o conhecimento é criado, compartilhado e explorado. Essa plataforma é um contexto em que as interações ocorrem, em suas formas física, virtual, mental ou uma combinação delas. Uma linguagem compartilhada, metáforas comuns e rotinas bem entendidas para a comunicação, bem como prover os indivíduos com liberdade e segurança são elementos que podem facilitar esse processo (AHMADJIAN, 2008).

O compartilhamento do conhecimento tácito requer contextos e meios de comunicação mais ricos, além de ser mais facilmente influenciado por ambiguidades causais, as quais estão presentes quando o conhecimento não é facilmente reduzido a uma lista precisa de fatores na reprodução e aplicação do conhecimento. O conhecimento explícito, no entanto, é compartilhado com relativa facilidade (BHAGAT et. al. 2002). É armazenado em registros, tais como bibliotecas, arquivos e bancos de dados e seu compartilhamento pode ser conduzido em uma base sequencial (NONAKA; TAKEUCHI, 1998).

O compartilhamento de conhecimento é composto por dois processos, a doação de conhecimento, que consiste na comunicação do capital intelectual de um indivíduo para outros, e a coleta de conhecimento, definido pela consulta a outros indivíduos, fazendo-os compartilhar seu capital intelectual (LUU, 2012; LIN, 2007; VRIES; HOOFF; RIDDER, 2006; HOOFF; RIDDER, 2004).

A doação do conhecimento é a comunicação do conhecimento, baseada em um desejo próprio de um indivíduo para transferir seu capital intelectual, enquanto a coleta é representada pela tentativa de persuadir os outros a compartilhar o que sabem. Estes dois processos distintos são dinâmicos no sentido de que um é imerso em uma comunicação dinâmica, com o objetivo de transferir conhecimento, e o outro de viabilizar a consulta de outros ao capital intelectual de um indivíduo (HOOFF; RIDDER, 2004).

O compartilhamento de conhecimento é uma forma de melhorar o acesso ao conhecimento, englobando três elementos (LUU, 2012):

1. Objeto: que tipo de conhecimento é compartilhado;
2. Forma de compartilhamento: face a face, conferência, rede de conhecimento, aprendizagem organizacional;
3. Nível de compartilhamento: o compartilhamento de conhecimento envolve indivíduos, equipes e organizações.

Os níveis de compartilhamento de conhecimento envolvem os fluxos de interação entre os membros, subconjuntos e conjuntos. O compartilhamento do conhecimento é, portanto, também visto como atividade de disseminação do conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra (LEE, 2001). O compartilhamento de conhecimento também possibilita a transformação do conhecimento individual coletivo em conhecimento organizacional (YANG, 2007).

O compartilhamento do conhecimento nas organizações envolve o compartilhamento entre indivíduos, equipes e organizações, impulsionando o processo de ampliação do conhecimento, que está se movendo do nível individual para o grupo, e em seus níveis intra e interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). As seções 2.5.1 e 2.5.2 descrevem os constructos que serão utilizados neste trabalho, o compartilhamento intra-organizacional e o interorganizacional, respectivamente.

### **2.5.1 Compartilhamento Intra-organizacional**

O compartilhamento de conhecimento intra-organizacional é a disseminação voluntária das competências adquiridas e das experiências de um indivíduo para o resto da organização (DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998), e é composto pelas crenças e rotinas para esta divulgação entre as unidades de uma organização (CAVUSGIL; CALANTONE; ZHAO, 2003).

O conhecimento organizacional é observado por diferentes perspectivas, a nível individual, de equipe, e da organização. Para os indivíduos, o compartilhamento de conhecimento ocorre através da comunicação com seus colegas, visando ajudá-los a fazer algo melhor, mais rapidamente, ou de forma mais eficiente. Para um grupo e para a organização, o compartilhamento de conhecimento é a captura, organização, reutilização, e compartilhamento de conhecimento baseado na experiência que reside dentro da organização, disponibilizando o conhecimento para os outros (LIN, 2007).

Mesmo sendo observado a nível organizacional, seu compartilhamento no nível dos indivíduos é essencial para uma organização (CHO; ZHENG; SU, 2007). Desta forma, o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional é definido como uma cultura de interação social, envolvendo trocas de conhecimentos, experiências e habilidades entre funcionários, através da organização, que constitui um conjunto compartilhado de entendimentos relacionados, proporcionando aos funcionários acesso a informações relevantes e à construção e utilização de redes de conhecimento dentro das organizações (LIN, 2007).

O compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos é mensurado através dos processos de doação e de coleta do conhecimento. A doação corresponde à comunicação do capital intelectual de um indivíduo para os outros, e a coleta é definida pela consulta ao capital intelectual de outro indivíduo, levando-o a compartilhar seu capital intelectual (HOOF; RIDDER, 2004; VRIES; HOOF; RIDDER, 2006; LIN, 2007; TOHIDINIA; MOSAKHANI; 2010; LUU, 2012).

O processo de compartilhamento de conhecimento refere-se à forma como os funcionários da organização compartilham suas experiências relacionadas ao trabalho, seus conhecimentos tácitos e explícitos e informações contextuais com outros colegas. Consiste na vontade do empregado para comunicar ativamente - doação - e em consultar ativamente seus colegas, aprendendo através deles - coleta (LIN, 2007). A coleta e a doação do conhecimento, por sua vez, são compostas por duas atitudes, a disponibilidade - ou a “boa vontade” - e o ímpeto para compartilhar conhecimento (VRIES; HOOF; RIDDER, 2006).

A disponibilidade é definida como o grau em que um indivíduo está disposto a conceder a outros membros do grupo acesso ao seu capital intelectual individual (VRIES; HOOF; RIDDER, 2006). Está relacionada a uma forma condicional de compartilhamento de conhecimentos, em que os indivíduos estão dispostos a fornecer acesso ao seu conhecimento pessoal, visando que os outros indivíduos apresentem o mesmo comportamento, de acordo com os interesses do grupo (VRIES; HOOF; RIDDER, 2006; LUU, 2012).

O ímpeto, por sua vez, é definido como a medida em que um indivíduo possui um estímulo interno para comunicar o seu capital individual intelectual a outros membros do grupo (VRIES; HOOF; RIDDER, 2006). Implica uma atitude positiva, através da exposição ativa do conhecimento sobre um determinado assunto, de forma solicitada ou não (LIN, 2007).

A disponibilidade é caracterizada por uma orientação em relação ao grupo, e o ímpeto, por sua vez, como uma orientação para o assunto sobre o qual o conhecimento está sendo compartilhado (VRIES; HOOFF; RIDDER, 2006).

A doação de conhecimentos é mensurada através de quatro questões que avaliam o grau de disponibilidade do indivíduo para contribuir com conhecimentos para os seus colegas. A coleta utiliza outras quatro questões, que se referem às crenças coletivas ou rotinas comportamentais relacionadas com a propagação de aprendizagem entre os colegas (VRIES; HOOFF; RIDDER, 2006; LIN, 2007; LUU, 2012). Os itens para a doação mensuram como os funcionários compartilham voluntariamente o seu conhecimento. Os itens de coleta de conhecimento examinam crenças coletivas ou rotinas de comportamento no que diz respeito à disseminação da aprendizagem entre os funcionários (LUU, 2012). O Quadro 2 – Variáveis do processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional resume os constructos, a operacionalização das variáveis e os autores que serão utilizados neste trabalho.

**Quadro 2 – Variáveis do processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional**

Constructo: Compartilhamento de conhecimento intra-organizacional		
Variável	Questões	Fontes
Doação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando eu aprendo algo novo, eu conto aos meus colegas sobre o assunto.</li> <li>2. Eu compartilho as informações que eu tenho com os meus colegas.</li> <li>3. Eu acho que é importante que os meus colegas saibam o que estou fazendo.</li> <li>4. Costumo dizer aos meus colegas o que estou fazendo.</li> </ol>	Hoof e Ridder, 2004; Vries, Hoof e Ridder, 2006; Lin, 2007; Tohidinia e Mosakhani; 2010; Teng e Song, 2011; Luu, 2012
Coleta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando eu preciso de certo conhecimento, peço aos meus colegas sobre o assunto.</li> <li>2. Eu gostaria de ser informado do que os meus colegas sabem.</li> <li>3. Pergunto aos meus colegas sobre suas habilidades quando eu preciso aprender alguma coisa.</li> <li>4. Quando um colega é bom em alguma coisa, peço-lhe para me ensinar como fazê-lo.</li> </ol>	Hoof e Ridder, 2004; Vries, Hoof e Ridder, 2006; Lin, 2007; Tohidinia e Mosakhani; 2010; Teng e Song, 2011; Luu, 2012

Fonte: O autor (2012)

## 2.5.2 Compartilhamento Interorganizacional

Conhecimento organizacional não é criado exclusivamente dentro de uma organização, mas também é adquirido externamente (LEE, 2001). O compartilhamento de conhecimento interorganizacional é o processo que possibilita aprendizagem mútua entre

organizações. Este processo é considerado como sendo composto pela aprendizagem entre indivíduos de diferentes organizações e pela conversão da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional, através de mecanismos internos da organização (CHEN et al., 2006).

Em nível interorganizacional, o compartilhamento de conhecimento é resultado de mecanismos sociais formais e informais. Exemplos de mecanismos formais são feiras tecnológicas, reuniões, pedidos de informação, equanto mecanismos informais são representados por visitas de benchmarking, pesquisa e engenharia para instalações e demonstrações de produtos (LAWSON et al., 2009).

O propósito do compartilhamento de conhecimentos interorganizacional é promover vantagem competitiva através do compartilhamento de benefícios com outras empresas (LIN, 2008), e é utilizado para gestão da incerteza e para aprendizagem. Apesar dos benefícios obtidos a partir do compartilhamento de conhecimento com parceiros externos, as empresas devem proteger-se contra a apropriação do conhecimento por comportamentos de risco dos parceiros (CHENG, 2011). O compartilhamento de conhecimento entre organizações, associado a um relacionamento de longo prazo, contribui para uma maior sobrevivência das empresas participantes, através da redução dos custos de coordenação das atividades, do refinamento de produtos e serviços existentes e na melhoria na execução das tarefas de rotina (IM; RAI, 2008).

Do ponto de vista interorganizacional, para o estabelecimento de processos de compartilhamento, o conhecimento que é recebido por indivíduos provenientes de fontes externas deve ser comunicado e utilizado de forma eficaz em toda a organização (CHEN et al., 2006). Através das colaborações entre empresas parceiras, uma base de conhecimento construída conjuntamente pode ser criada e mantida através do compartilhamento de conhecimento, aumentando assim a compreensão mútua (CHENG, 2011).

O compartilhamento de conhecimento interorganizacional em sua forma explícita é realizado através de propostas de negócios, relatórios, manuais e modelos e outras representações codificáveis. O compartilhamento do conhecimento tácito, por outro lado, é realizado através da troca de experiências, *know-how* e atividades que possibilitem a aprendizagem a nível pessoal (LEE, 2001).

Para a mensuração do processo de compartilhamento de conhecimento, são utilizadas medidas sobre as atividades relacionadas a este processo, incluindo as formas tácita e explícita do conhecimento. Essas atividades são representadas pelo compartilhamento do conhecimento em sua forma explícita, como modelos, documentos e procedimentos, além do

conhecimento obtido por fontes externas à relação interorganizacional em questão, como jornais, revistas e outras fontes na mídia (LEE, 2001; CHONG; CHONG; GAN, 2011). Também é mapeado o compartilhamento de conhecimentos tácitos, como *know-how* e as interações pessoais, com a participação em treinamentos em conjunto.

De acordo com Lee (2001), o compartilhamento de conhecimento interorganizacional também se refere às atividades de compartilhamento ou disseminação de conhecimento entre o receptor e o provedor de conhecimentos. Desta forma, a diferenciação dos processos de coleta e disseminação proposta por Hoof e Ridder (2004) e por Vries, Hoof e Ridder (2006) serão aplicadas nas questões propostas por Lee (2001) e validadas por Chen et al. (2006), Chong, Chong e Gan (2011) e Cheng (2011), de forma a adaptar os itens de pesquisa para a utilização dos processos de doação e coleta em ambas as dimensões de compartilhamento de conhecimento, intra e interorganizacional. O Quadro 3– Variáveis do processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional resume os constructos, operacionalização das variáveis e os autores que serão utilizados neste trabalho.

**Quadro 3– Variáveis do processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional**

Constructo: Compartilhamento de conhecimento Interorganizacional		
Variável	Questões	Fontes
Doação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nós compartilhamos propostas de negócios e relatórios com empresas parceiras.</li> <li>2. Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos e metodologias com empresas parceiras.</li> <li>3. Nós compartilhamos histórias de sucesso e fracasso com empresas parceiras</li> <li>4. Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão com empresas parceiras.</li> <li>5. Nós compartilhamos know-how das experiências de trabalho com empresas parceiras</li> <li>6. Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos com empresas parceiras.</li> </ol>	Adaptado de Lee (2001), Chen et al. (2006), Chong, Chong e Gan (2011), Cheng (2011)
Coleta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios e relatórios, quando necessário</li> <li>2. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos e metodologias quando necessário</li> <li>3. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso e fracasso, quando necessário</li> <li>4. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão, quando necessário.</li> <li>5. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how das experiências de trabalho, quando necessário</li> <li>6. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos, quando necessário.</li> </ol>	Adaptado de Lee (2001), Chen et al. (2006), Chong, Chong e Gan (2011), Cheng (2011)

Fonte: O autor (2012)

## 2.6. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Diversos tipos de conhecimento contribuem diretamente para a obtenção de vantagem competitiva e para a melhoria do desempenho financeiro, como, por exemplo, conhecimentos acerca dos produtos e clientes. A base de conhecimento de uma empresa é, também, a base do seu desempenho. Desta forma, supõe-se que empresas com capacidades associadas ao conhecimento terão sucesso quanto ao seu desempenho corporativo. Portanto, há uma forte relação entre as capacidades relacionadas ao conhecimento e o desempenho corporativo (TSENG; 2010).

De acordo com Germain, Droge e Christensen (2001), o desempenho organizacional é mensurado por duas diferentes perspectivas: através do desempenho interno, relacionado a questões como custos, qualidade dos produtos e lucratividade, e o desempenho aferido (*benchmarking*), relacionado à comparação de custos, qualidade, satisfação do cliente e processos operacionais com empresas líderes ou de referência do setor. A utilização do *benchmarking* é uma das ferramentas mais utilizadas para a gestão estratégica, pois pode levar à aprendizagem organizacional e a mudanças mais rápidas (DREW; 1997).

Para Chakravarthy (1986), medidas financeiras como a lucratividade e o retorno sobre os investimentos, são incapazes de distinguir as diferenças de desempenho entre as empresas, principalmente quando envolvem pesquisas realizadas com empresas de diferentes setores. A utilização de medidas financeiras e contábeis, como o retorno sobre os investimentos e lucratividade, para capturar a contribuição das capacidades relacionadas com o conhecimento é significativamente afetada por fatores do negócio, econômicos e ambientais (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que as medidas tradicionais de contabilidade financeira produzem sinais enganosos sobre a melhoria contínua e inovação, e não são completamente adequadas para a avaliação das competências necessárias, atualmente, para as organizações. Sua proposição é de uma estrutura multidimensional, que, através da tradução da estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis, que podem incluir uma combinação de medidas financeiras e indicação dos resultados das ações tomadas. Entretanto, um excelente conjunto de medidas não garante uma estratégia vencedora (MALTZ; SHENHAR; REILLY, 2003).

Tseng (2010) indica que não é possível para um sistema de medição auferir o desempenho corporativo ou analisar o padrão de criação de valor, sem identificar as inter-



relações e o processo de conversão entre as situações, contextos e valores intangíveis como o conhecimento, as competências e parcerias. A fim de considerar ambas as medidas financeiras e não financeiras, Maltz, Shenhar e Reilly (2003) propõem cinco índices de desempenho para avaliar o desempenho organizacional:

1. Medidas financeiras - representam a abordagem tradicional para o sucesso organizacional. Inclui medidas como vendas, lucros, ou retorno sobre o investimento;
2. Cliente / Mercado - representam o relacionamento entre uma organização e seus clientes;
3. Processos - refletem a eficiência organizacional e visão de melhoria;
4. Pessoas - reconhecem o papel crítico das partes interessadas no sucesso organizacional;
5. Preparação para o futuro: representa as competências relacionadas ao planejamento estratégico

Tendo em vista o objetivo deste trabalho de verificar a relação do processo de compartilhamento de conhecimento com o desempenho organizacional, faz-se necessária a revisão da literatura quanto à utilização de medidas para o desempenho organizacional em estudos relacionados à gestão do conhecimento.

Choi e Lee (2003) investigam o efeito de estilos corporativos de gestão do conhecimento no desempenho organizacional, adotando a medida desenvolvida por Drew (1993) e validada por Deshpande, Farley e Webster (1997). Ela consiste na avaliação dos itens de saída da produção, como sucesso global, *market share*, taxa de crescimento, rentabilidade, inovação e tamanho da empresa em comparação com seus principais concorrentes. Estas medidas são utilizadas em questionários auto-administrados, utilizando a comparação com os principais competidores nas dimensões que são mais constantemente utilizadas para a comparação entre empresas e setores. Tais medidas se apresentaram eficazes para a comparação de unidades de negócios e indústrias (CHOI; LEE, 2003), sendo que a importância de cada medida é relativa a cada setor pesquisado (DREW, 1993).

No modelo utilizado por Akroush e Al-Mohammad (2010), em seu estudo sobre o efeito da gestão do conhecimento relacionado ao marketing no desempenho organizacional, este é mensurado através de três dimensões: mercado, clientes e desempenho financeiro, considerados os aspectos relevantes para a existência e para o sucesso da organização

(KAPLAN; NORTON, 2004). Neste contexto específico, é esperado que as capacidades relacionadas ao conhecimento influenciassem o desempenho global da organização, impactando positivamente seu mercado consumidor e seu desempenho financeiro, pois a existência de ativos e capacidades relacionadas ao conhecimento possibilita um melhor desempenho em seus mercados-alvo. Os recursos relacionados ao conhecimento, desta forma, afetam positivamente a posição da organização no mercado em comparação com seus concorrentes, possibilitando a empresa a alcançar vantagem competitiva perante seus concorrentes (AKROUSH; AL-MOHAMMAD, 2010).

Du, Ai e Ren (2007) quantificam investimentos realizados em atividades relacionadas ao compartilhamento de conhecimento tácito e explícito em relação ao valor adicionado pelo trabalho, em cada instância do processo produtivo.

No modelo utilizado por Cho, Zheng e Su (2007), o desempenho organizacional é observado ao nível da empresa em termos de cinco aspectos: a rentabilidade em relação aos concorrentes, a satisfação do cliente com os produtos e serviços adquiridos, o crescimento das vendas, a taxa de retenção de clientes, e o desempenho global da organização.

Gold, Malhotra e Segars (2001) propõem um modelo que mensura o desempenho organizacional relacionando este à capacidade de conhecimento da organização, composta pelos processos de aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento, e pelas capacidades relacionadas à infraestrutura do conhecimento. Esta, por sua vez, é composta de múltiplas dimensões, compreendendo tecnologia, cultura organizacional e estrutura organizacional.

Em função da diversidade das capacidades relacionadas ao conhecimento, a maioria das empresas irá possuir diferentes níveis e combinações de recursos que formam essas capacidades. A contribuição que cada recurso faz para o desempenho organizacional é, portanto, variável entre as empresas, e é essa combinação que permite a obtenção de benefícios, como vantagem competitiva e, conseqüentemente, um melhor desempenho organizacional (MILLS; SMITH, 2011).

Mesmo que as capacidades de conhecimento de uma empresa possuam, em conjunto, impacto no desempenho organizacional, é provável que apenas alguns dos recursos que compõem essas capacidades irão contribuir diretamente para o desempenho organizacional (GRANT, 1991). Neste sentido, o modelo proposto por Gold, Malhotra e Segars (2001) possibilita a utilização de constructos compostos para representar o desempenho organizacional, possibilitando a exploração de diferentes temas relacionados às capacidades de conhecimento (MILLS; SMITH, 2011).

A contribuição dos recursos e capacidades associadas ao conhecimento para o desempenho organizacional é identificada através da medição de contribuições que incluem o aperfeiçoamento da capacidade inovativa, a melhoria na coordenação dos esforços organizacionais e a rápida comercialização de novos produtos. Outras contribuições adicionais são identificadas, compreendendo a habilidade de antecipar surpresas, a antecipação das mudanças de mercado e a redução da redundância de informações e conhecimento (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001; MILLS; SMITH, 2011).

De acordo com o modelo de Gold, Malhotra, Segars (2001), o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento efetiva, associada ao desenvolvimento de capacidades relacionadas ao conhecimento contribui para o desenvolvimento de aspectos chave vinculado ao desempenho organizacional. Particularmente, uma organização pode experimentar os efeitos da aprendizagem ao longo do tempo, os quais aperfeiçoam as capacidades relacionadas à criação de valor.

As variáveis associadas ao desempenho organizacional, utilizadas pelos autores consultados durante a revisão da literatura, estão resumidas no Quadro 4 – Variáveis associadas ao desempenho organizacional.

Quadro 4 – Variáveis associadas ao desempenho organizacional

Variável	Descrição	Autores											
		Akrouh e Al-Mohammad (2010)	Chakravarthy (1986)	Choi e Lee (2003)	Cho, Zheng e Su (2007)	Deshpande, Farley e Webster (1993)	Drew (1993)	Germain, Droge e Christensen (2001)	Gold, Malhotra e Segars (2001)	Maltz (2005)	Mills e Smith (2011)	Kruger e Johnson (2011)	Tseng (2010)
Capacidade de Inovação	Capacidade em Inovação	x		x		x	x		x		x		x
Comercialização de novos produtos	Rápida comercialização de novos produtos, qualidade do processo de desenvolvimento de novos produtos	x							x	x	x		
Desempenho nos Processos	Coordenação dos esforços, redução da redundância de informação e conhecimento	x							x	x	x		
Desempenho Financeiro / Lucratividade	Desempenho nas vendas / crescimento de receita / liquidez / rendimento das ações / Rentabilidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desempenho no Mercado / Clientes	<i>Market share</i> , capacidade de resposta às mudanças do mercado, satisfação e retenção do cliente	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Desenvolvimento de Pessoas	Desenvolvimento dos funcionários									x		x	x
Planejamento Futuro	Antecipar surpresas / antecipar mudanças no ambiente externo	x							x	x	x		
Sucesso Global	Sucesso geral em comparação com seus principais concorrentes			x	x	x	x						x
Taxa de Crescimento	Taxa de crescimento, crescimento sustentado			x		x	x	x				x	x
Volume de negócios	Tamanho da empresa e volume de negócios			x		x	x						x

Fonte: O autor (2012)

Para este trabalho, será utilizado o modelo proposto por Drew (1993), com o objetivo de efetuar a comparação de unidades de negócios e indústrias (CHOI; LEE, 2003). As demais dimensões, pelo fato de representarem capacidades dinâmicas das organizações (GOLD, MALHOTRA; SEGARS 2001), são comentadas na sugestão de trabalhos futuros. O Quadro 5 – Instrumentalização do constructo desempenho organizacional resume os constructos, a operacionalização das variáveis e os autores que serão utilizados neste trabalho.

**Quadro 5 – Instrumentalização do constructo desempenho organizacional**

Constructo: Desempenho Organizacional		
Variável	Questões	Fontes
Sucesso Global	1. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Desempenho no Mercado / Lucratividade	2. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Taxa de Crescimento	3. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Lucratividade	4. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais rentável.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Capacidade de Inovação	5. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Volume de Negócios	6. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)

**Fonte: O autor (2012)**

## 2.7. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Considerando a revisão da literatura apresentada, esta seção descreve o modelo de pesquisa que será utilizado, a relação entre os constructos, variáveis e referências utilizadas e, também, as hipóteses que serão testadas.

O processo de compartilhamento de conhecimento é estudado nos contextos intra e interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; LEE, 2001; YANG, 2007; FORD; STAPLES, 2010; TENG; SONG, 2011). O compartilhamento de conhecimento intra-organizacional é mensurado por duas variáveis, representando os processos de doação e coleta de conhecimento (HOOF; RIDDER, 2004; VRIES; HOOF; RIDDER, 2006; LIN, 2007; TOHIDINIA; MOSAKHANI; 2010; LUU, 2012). O compartilhamento de conhecimento interorganizacional é mensurado através das atividades relacionadas ao compartilhamento entre organizações (LEE, 2001; CHEN et al. 2006; CHONG; CHONG, GAN, 2011; CHENG, 2011). Segundo a proposição de Lee (2001), o conceito de coleta e doação do conhecimento (HOOF; RIDDER, 2004) também pode ser aplicável a esta dimensão.

Para Nonaka e Takeuchi, (1998), Lee (2001) e Lin (2007), o compartilhamento de conhecimento interorganizacional é facilitado a partir do desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento entre os indivíduos dentro da organização. Desta forma, é proposta a seguinte hipótese:

**H1:** *O compartilhamento do conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o compartilhamento de conhecimento interorganizacional.*

Lin (2007) indica que a capacidade de inovação de uma empresa é impactada positivamente pela sua disposição em doar e coletar o conhecimento intra-organizacional, sugerindo que a inovação se relaciona com o desempenho organizacional, pois envolve um amplo processo de compartilhamento de conhecimento que permite a implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. De acordo com Cavusgil, Calantone e Zhao (2003), esta capacidade efetivamente impacta no desempenho organizacional, através de uma maior capacidade em promover melhorias em produtos pelo compartilhamento de *know-how*.

De acordo com Cho, Zheng e Su (2007), o compartilhamento de conhecimento impacta positivamente no desempenho organizacional, através da sua relação com melhorias nos processos de negócio e com a habilidade da empresa na resposta a mudanças nas necessidades e preferências de seus clientes quanto a seus produtos e serviços ofertados.

Kumar e Ganesh (2011) evidenciam o impacto do compartilhamento de conhecimento no desempenho organizacional, devido ao seu impacto na eficiência do desenvolvimento de produtos. Mills e Smith (2011) indicam a relação entre os processos de aquisição de conhecimento, incluindo o compartilhamento, com o desempenho organizacional. Para Huang (2009), através do compartilhamento de conhecimento, uma equipe pode evitar a redundância na produção do conhecimento, permitir a difusão das melhores práticas.

Desta forma, em relação ao compartilhamento de conhecimento intra-organizacional, são formuladas as seguintes hipóteses:

**H2:** *O processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

**H3:** *O processo de doação de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

**H4:** *O processo de coleta de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

De acordo com Ngah e Jusoff (2009), o compartilhamento de conhecimento entre as empresas influencia positivamente seu desempenho, pois potencializa a criatividade e inovação. Hansen (2002) explica a importância da comunicação entre as organizações para o compartilhamento de conhecimento do ponto de vista de redes de conhecimento, indicando que equipes com um maior número de canais de comunicação possuem um melhor desempenho na execução de projetos.

Lee (2001) demonstra que o compartilhamento de conhecimento é significativamente associado com o grau de obtenção dos benefícios da terceirização, e a capacidade da organização contratada em absorver o conhecimento necessário tem um efeito significativo sobre a realização deste benefício. Tendo em vista o compartilhamento de conhecimento interorganizacional, são propostas as seguintes hipóteses:

**H5:** *O processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

**H6:** *O processo de doação de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

**H7:** *O processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

Segundo Balogun e Jenkins (2003), uma organização com maior capacidade absorptiva possui maior capacidade de utilização dos conhecimentos coletados. Para Yoo, Vonderembse e Ragu-Nathan (2011), a capacidade absorptiva possibilita a identificação de conhecimentos relevantes, a flexibilidade para integrar uma variedade de conhecimentos e criar maneiras inovadoras de pensar. Desta forma, é proposto um papel mediador entre os processos de coleta de conhecimento e o desempenho organizacional. Para a mensuração da capacidade absorptiva, será utilizada a escala desenvolvida por Szulanski (1996) e validada por Yoo, Vonderembse e Ragu-Nathan (2011). Em relação à capacidade absorptiva, são propostas as seguintes hipóteses:

**H8:** *A capacidade absorptiva se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.*

**H9:** *O processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.*

**H10:** *O processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.*

**H11:** *O processo de coleta de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.*

**H12:** *O processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.*

**H13:** *O processo de doação de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.*

**H14:** *O processo de doação de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.*

De acordo com Lin (2008), empresas em setores de alta tecnologia possuem maior intensidade no compartilhamento de conhecimento. Para Drew (1993), as medidas de desempenho organizacional são relativas a cada setor pesquisado. Para Saenz, Aramburu e Rivera (2009), em setores vinculados à tecnologia, o compartilhamento de conhecimento através de interações pessoais está relacionado à inovação. Nos outros setores, entretanto, o compartilhamento focado em tecnologias da informação é mais relevante.

Para Tanriverdi (2005), empresas de maior porte possuem maior potencial para explorar estratégias baseadas em conhecimento. O porte da empresa é uma variável importante para os estudos organizacionais. Quanto ao compartilhamento de conhecimento, empresas maiores são propensas a manter um maior número de interfaces para o compartilhamento de conhecimento, e também a compartilhar uma maior diversidade de conhecimentos, além do fato de que este processo necessita de uma quantidade significativa de recursos (WAGNER; BUKÓ, 2005).

De acordo com o SEBRAE (2011), são utilizados dois critérios para a classificação de empresas quanto ao porte: por faturamento, de acordo com a Lei Complementar número 123 de 2006 (BRASIL, 2006), e outro pelo número de funcionários. Para a classificação quanto ao setor, será utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE, 2012), no



nível de seção, para que seja possível a identificação dos diferentes setores, inclusive dos vinculados à tecnologia.

Desta forma, o setor e o porte são propostos como variáveis de controle, como detalhado no Quadro 6 – Variáveis de Controle.

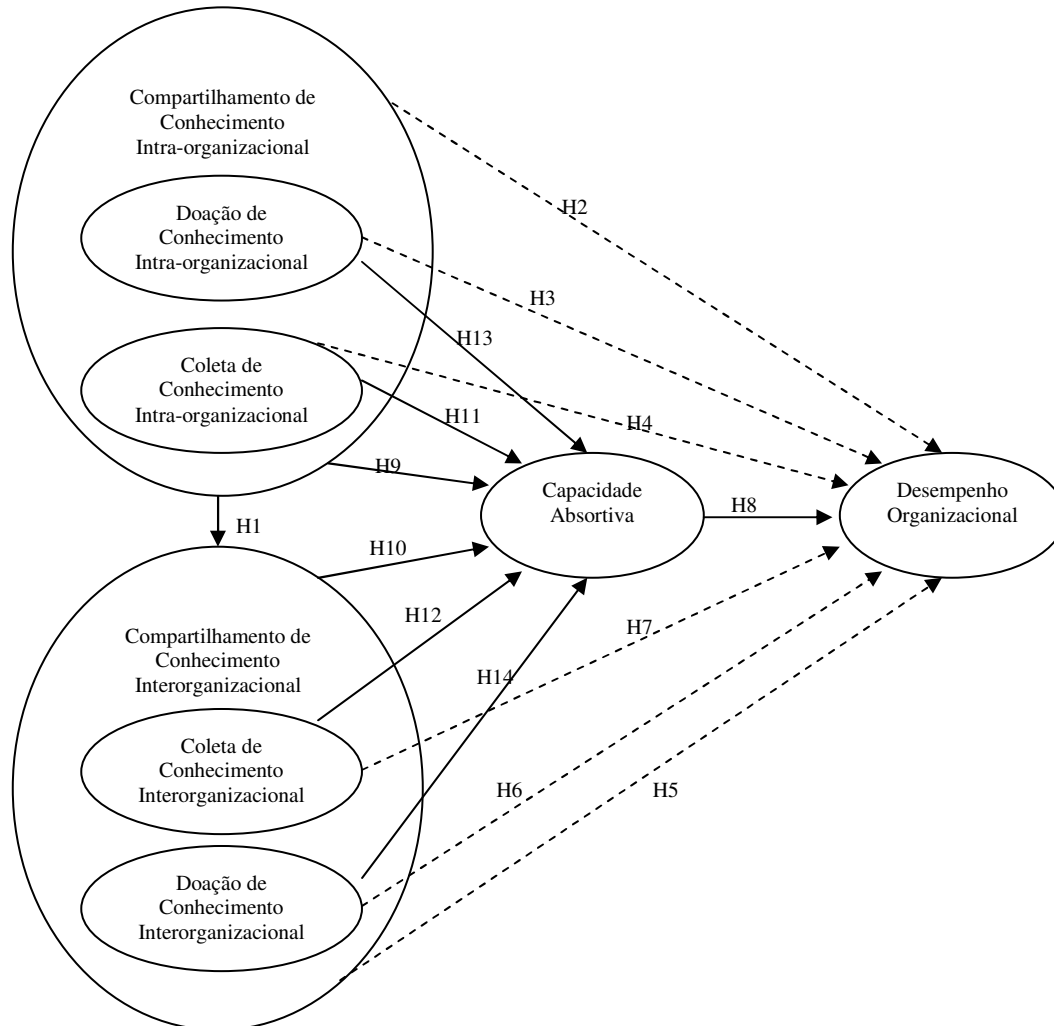
**Quadro 6 – Variáveis de Controle**

Variáveis de Controle	Autores	Instrumentalização	Referências da Instrumentalização
Setor	Lin (2008), Drew (1993), Saenz, Aramburu e Rivera (2009)	Qual o setor de atuação da sua empresa (selecione somente um setor)? A. Administração pública, defesa e seguridade social B. Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura C. Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação D. Alojamento e alimentação E. Artes, cultura, esporte e recreação F. Atividades administrativas e serviços complementares G. Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados H. Atividades imobiliárias I. Atividades profissionais, científicas e técnicas J. Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas K. Construção L. Educação M. Eletricidade e gás N. Indústrias de transformação O. Indústrias extrativas P. Informação e comunicação Q. Outras atividades de serviços R. Saúde humana e serviços sociais S. Serviços domésticos T. Transporte, armazenagem e correio	CNAE, 2012
Porte - Faturamento	Wagner e Bukó (2005), Tanriverdi (2005)	Em que faixa se enquadra o faturamento anual de sua empresa? a) Até R\$ 60.000 b) De R\$ 60.001 a R\$ 360.000 c) De R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000 d) R\$3.600.000 a R\$ 36.000.000 e) Mais de R\$ 36.000.000	SEBRAE, 2011
Porte - Número de Funcionários		Quantos empregados possui sua empresa? a) Até 9 empregados b) De 10 a 19 empregados c) De 20 a 49 empregados d) De 49 a 99 empregados e) De 99 a 199 empregados f) Mais de 199 empregados	BRASIL, 2006

Fonte: O autor (2012)

De acordo com a literatura consultada, o modelo teórico de pesquisa é apresentado na Figura 1 - Modelo Teórico de Pesquisa.

**Figura 1 - Modelo Teórico de Pesquisa**



**Fonte: O autor (2012)**

As perguntas associadas aos constructos estão relacionadas no Apêndice A. O modelo proposto e as hipóteses elencadas serão pesquisados conforme a metodologia apresentada no capítulo a seguir.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são descritos os elementos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na primeira seção, 3.1, são apresentadas a estratégia e a classificação da pesquisa adotada, bem como o desenho da pesquisa. Na seção 3.2 estão descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados empregados.

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

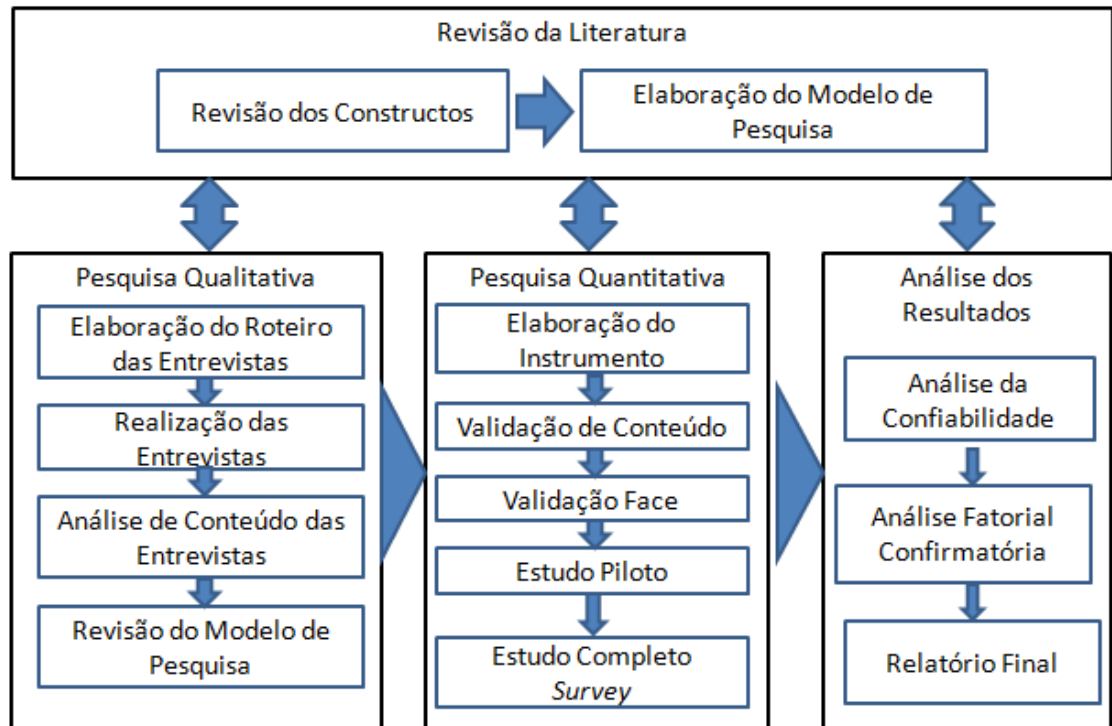
Esta pesquisa é classificada como qualitativa e quantitativa, possuindo caráter explicativo. A pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para que fenômenos físicos ou sociais ocorram (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Para isso, é dividida em duas etapas. A primeira possui o intuito de confirmar e complementar o modelo obtido através da revisão da literatura, e a segunda, de verificar a relação dos processos de compartilhamento de conhecimento com o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva, através de uma pesquisa *survey*. A combinação destas duas técnicas tem por objetivo proporcionar uma maior adequação entre o método e o objetivo da pesquisa, de forma a incluir mais de uma perspectiva sobre o assunto pesquisado (OLSEN, 2004).

O enfoque qualitativo foi utilizado para o refinamento das questões de pesquisa, utilizando coleta de dados sem a medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar estas questões. O enfoque quantitativo, por sua vez, utilizou a coleta de dados para responder à questão de pesquisa e testar hipóteses estabelecidas previamente, com base em medições numéricas e em análises estatísticas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Em relação aos pontos no tempo em que os dados foram coletados, este estudo é caracterizado como uma pesquisa de corte transversal, na qual a coleta dos dados ocorre em um só momento, com o objetivo de descrever e analisar o estado das variáveis pesquisadas em um tempo único (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

O desenho da pesquisa está representado pela Figura 2 - Desenho de Pesquisa, apresentando as fases realizadas no decorrer deste estudo.

Figura 2 - Desenho de Pesquisa



Fonte: O autor (2012)

## 3.2. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são descritos os procedimentos que foram adotados nas etapas qualitativa (seção 3.2.1) e quantitativa (seção 3.2.2) deste estudo.

### 3.2.1 Etapa Qualitativa

A abordagem qualitativa para a coleta de dados tem o papel de identificar e também de refinar problemas de pesquisa, possibilitando a formulação e o teste de estruturas conceituais (HAIR et al., 2005b). Neste estudo, esta abordagem foi utilizada para a revisão e complementação do modelo teórico obtido através da revisão da literatura. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas, visando à verificação dos constructos e das variáveis que os compõem.

Foram realizadas entrevistas pessoais caracterizadas pelo contato direto entre o pesquisador e o respondente, possibilitando a obtenção de informações provenientes da observação visual do entrevistado. As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, possuem uma

estrutura e orientações gerais, mas possibilitam flexibilidade para a obtenção de informações provenientes de perguntas que não foram previamente incluídas no roteiro da entrevista, o que pode possibilitar o surgimento de novas informações (HAIR et al., 2005b).

Nesta etapa foram consultados três profissionais da área de gestão do conhecimento, selecionados por possuírem publicações em periódicos científicos sobre o assunto, e três profissionais do ramo de gestão empresarial, selecionados por possuírem tempo mínimo de cinco anos de experiência como consultor sênior em gestão empresarial. O número de especialistas entrevistados foi obtido pelo alcance do ponto de saturação teórica, isto é, quando nenhuma nova informação surgiu (Yin, 2005). Foram realizadas cinco entrevistas, pois uma delas contou com a participação conjunta de dois profissionais em gestão empresarial. O número reduzido de entrevistas realizadas até o alcance do ponto de saturação está relacionado com o modelo indutivo utilizado, no qual os constructos e o modelo de pesquisa utilizados foram apresentados previamente aos entrevistados, visando sua validação ou complemento.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2012, com a duração média de duas horas, e seguiram o roteiro apresentado no Apêndice B. A seguir, no Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados na fase qualitativa, é apresentada a descrição dos entrevistados nesta fase.

**Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados na fase qualitativa**

Entrevistado	Área de Atuação
Entrevistado 1	Gestão do Conhecimento
Entrevistado 2	Gestão do Conhecimento
Entrevistado 3	Gestão do Conhecimento
Entrevistado 4*	Gestão Empresarial
Entrevistado 5*	Gestão Empresarial
Entrevistado 6	Gestão Empresarial

Fonte: O autor (2012)

Nota: \*Os Entrevistados 4 e 5 foram entrevistados em conjunto

A análise dos dados da etapa qualitativa deste estudo foi realizada através da análise de conteúdo proveniente da transcrição da gravação das entrevistas efetuadas, autorizada pelos entrevistados. A análise de conteúdo é um método formal para a análise de dados qualitativos, em que o material analisado é qualificado em várias unidades de códigos construídos pelo pesquisador (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A análise de conteúdo engloba as fases de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2008). Bardin (2008) define, também, os requisitos para o estabelecimento das categorias. As categorias devem ser apropriadas para o problema e o objetivo da pesquisa, mutuamente exclusivas (cada resposta deve ser classificada em apenas uma categoria), derivadas de um princípio de classificação (todas as classes no conjunto de categorias são definidas a partir de um conceito) e exaustivas (um número de escolhas suficiente para capturar a totalidade da comunicação o mais detalhadamente possível). Nesta pesquisa, as categorias previamente definidas são compartilhamento do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho organizacional.

A última etapa da análise de conteúdo consiste no tratamento de resultados, para tal, foi utilizado o *software MAXQDA®*, versão 11. Os resultados desta fase da pesquisa estão descritos na seção 4.1 deste trabalho, e as alterações realizadas no instrumento de pesquisa são detalhados no Apêndice C - Alterações realizadas no instrumento de pesquisa.

### **3.2.2 Etapa Quantitativa**

O enfoque quantitativo utiliza a coleta e análise de dados para responder às questões de pesquisa, testando as hipóteses estabelecidas através de medições numéricas e do uso de estatística para estabelecer os padrões de comportamento de uma população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Neste trabalho, será utilizada uma pesquisa *survey* para verificar a relação dos processos de compartilhamento de conhecimento com o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva.

*Survey* é um procedimento utilizado para se obter dados ou informações sobre ações, opiniões ou características a partir de um grupo de indivíduos, através da utilização de um instrumento de pesquisa. A utilização deste tipo de pesquisa vai de encontro à natureza descritiva deste trabalho, pois a pesquisa *survey* pode ser utilizada com o propósito de identificar as situações, eventos, atitudes ou opiniões de uma população ou em subgrupos desta (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). As técnicas que serão utilizadas estão especificadas nos tópicos a seguir.

### 3.2.2.1. População / Amostra

A população alvo é o grupo dos elementos, em sua totalidade, relevantes para a pesquisa em questão, possuindo as informações que deverão ser coletadas (HAIR et al., 2005b). Tendo em vista os objetivos deste estudo, a população alvo é representada pelas empresas do estado do Rio Grande do Sul, pertencentes ao cadastro das empresas da unidade do Rio Grande do Sul do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), totalizando 696.374 empresas (SEBRAE, 2011), escolhidas em função da facilidade do acesso.

Uma amostra é constituída por um subconjunto da população, e foi selecionada através do método probabilístico aleatório, possibilitando a representatividade da população. (HAIR et al., 2005b). Foram selecionadas 6.000 empresas, das quais 532 acessaram o formulário eletrônico. Destas, 282 iniciaram o preenchimento do questionário. Os dados foram analisados, de forma a localizar os questionários incompletos, e 13 deles foram descartados por possuírem mais de 20% das respostas em branco (HAIR et al., 2005b). Devido ao fato de que foi utilizado um formulário eletrônico, que validava as respostas não informadas, os 13 questionários descartados correspondem ao fato de que os respondentes saíram do formulário antes de completar o mesmo. Após análise, 269 questionários possuíam completude suficiente para sua utilização. Destes, foram retirados 13 instrumentos por não terem sido adequadamente preenchidos, 9 por possuírem mais de 80% das respostas em um único item da escala (descrito na seção 4.2.2), 1 instrumento onde o respondente afirmou desconhecer os concorrentes (descrito na seção 4.2.2.1) e 18 pois foram identificados como *outliers* (descrito na seção 4.2.2.2), resultando em uma amostra purificada de 241 instrumentos.

Os respondentes foram empresários ou membros do corpo diretivo das empresas selecionadas. Para garantir a função de gestão do respondente, a comunicação foi realizada diretamente através do e-mail pessoal, de acordo com o informado no cadastro utilizado, além de ser incluída uma questão aberta, de forma a solicitar o cargo do respondente.

### 3.2.2.2. Instrumento de Pesquisa

Questionário é um conjunto predeterminado de perguntas, com o objetivo de coletar os dados dos respondentes, e constitui um instrumento cientificamente desenvolvido,

objetivando a medição de características de indivíduos, empresas e outros fenômenos em forma de números, possibilitando a análise estatística dos resultados. Serão utilizados questionários auto-administrados, que podem ser respondidos sem a presença do pesquisador. (HAIR et al., 2005b).

As questões foram elaboradas de acordo com os constructos e variáveis elencados na revisão da literatura e validados na fase qualitativa da pesquisa. Foram utilizadas perguntas fechadas, onde o respondente pôde escolher entre um número determinado de respostas, com a utilização da escala Likert, com sete pontos (HAIR et al., 2005b), sendo que “Discordo Totalmente” refere-se ao primeiro item da escala e “Concordo Totalmente” ao sétimo. Com o objetivo de facilitar a compreensão do respondente, o questionário foi acompanhado de um texto explicativo sobre os objetivos da pesquisa, das orientações para as respostas e, também, assegurando a confidencialidade do respondente.

Em função de que as referências utilizadas para a revisão de literatura são na língua inglesa, foi utilizada a tradução reversa, de forma que as questões utilizadas, após sua tradução para o português por um tradutor brasileiro, foram traduzidas novamente ao seu idioma original por outro tradutor, de forma a ser verificado a inexistência de problemas relacionados com as diferenças de linguagem (MALHOTRA, 2001).

Foi efetuada a validação do conteúdo e de face do instrumento de pesquisa através da consulta a quatro pesquisadores com publicações na área, e também a quatro profissionais do ramo de gestão empresarial. A validação do conteúdo é um método de validação utilizado na pesquisa em administração, e envolve uma avaliação sistemática, mas subjetiva, da habilidade da escala efetuar as medições desejadas (HAIR et al., 2005b). A validação de face visa identificar problemas no preenchimento do instrumento, considerando sua clareza, tempo de preenchimento, instruções, formato e conteúdo (Fowler, 1995). As alterações realizadas nestas etapas são apontadas no Apêndice C - Alterações realizadas no instrumento de pesquisa, e foram realizadas de forma a reduzir possíveis ambiguidades nas questões utilizadas. Após as etapas de desenvolvimento, o instrumento utilizado é demonstrado no Apêndice D, o qual foi utilizado no estudo piloto, descrito na seção a seguir.

### **3.2.2.2.1. Estudo Piloto**

O estudo piloto foi administrado com o objetivo de avaliar a provável exatidão e coerência das respostas (HAIR et al., 2005b). Para tal, foram selecionadas aleatoriamente 300



empresas do estado do Rio Grande do Sul, de acordo com o cadastro de empresas do SEBRAE-RS, com a inclusão de perguntas acerca de cada parte do questionário, incluindo as instruções, escalas e redação. Os questionários foram enviados por *e-mail*, e foram obtidos 116 instrumentos respondidos por gestores ou diretores das empresas selecionadas, durante o mês de setembro de 2012, totalizando uma taxa de retorno de 37%.

A análise da confiabilidade do instrumento foi realizada através do Alfa de Cronbach, de forma a possibilitar a avaliação da consistência interna do instrumento. Para a avaliação das escalas de medidas utilizadas, foi utilizada correlação de item-total corrigido (CITC), e, com a finalidade de avaliar a unidimensionalidade e a validade discriminante dos fatores, a Análise Fatorial Exploratória (EFA) (KOUFTEROS; 1999).

### **3.2.2.2. Estudo Completo**

O estudo completo foi realizado através da aplicação da pesquisa *survey* por meio eletrônico. Para tal, foi enviado, através da central de relacionamento do SEBRAE-RS, um *e-mail* para os empresários ou membros da direção de cada empresa, contendo um texto de apresentação e o endereço eletrônico para o formulário da pesquisa. Foi solicitado, além disso, para os profissionais do SEBRAE-RS, responsáveis pelo atendimento às empresas de cada região, o envio de um *e-mail* solicitando a participação das mesmas na pesquisa, visando uma maior taxa de respostas. Esta etapa foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2012. Devido ao fato de que o método de amostragem e o instrumento de pesquisa foram os mesmos do estudo piloto, os questionários obtidos nesta etapa foram também utilizados no estudo completo. Os resultados obtidos também foram avaliados quanto a sua fidedignidade, unidimensionalidade e validade discriminante, por meio do Alfa de Cronbach, CITC e EFA (KOUFTEROS; 1999).

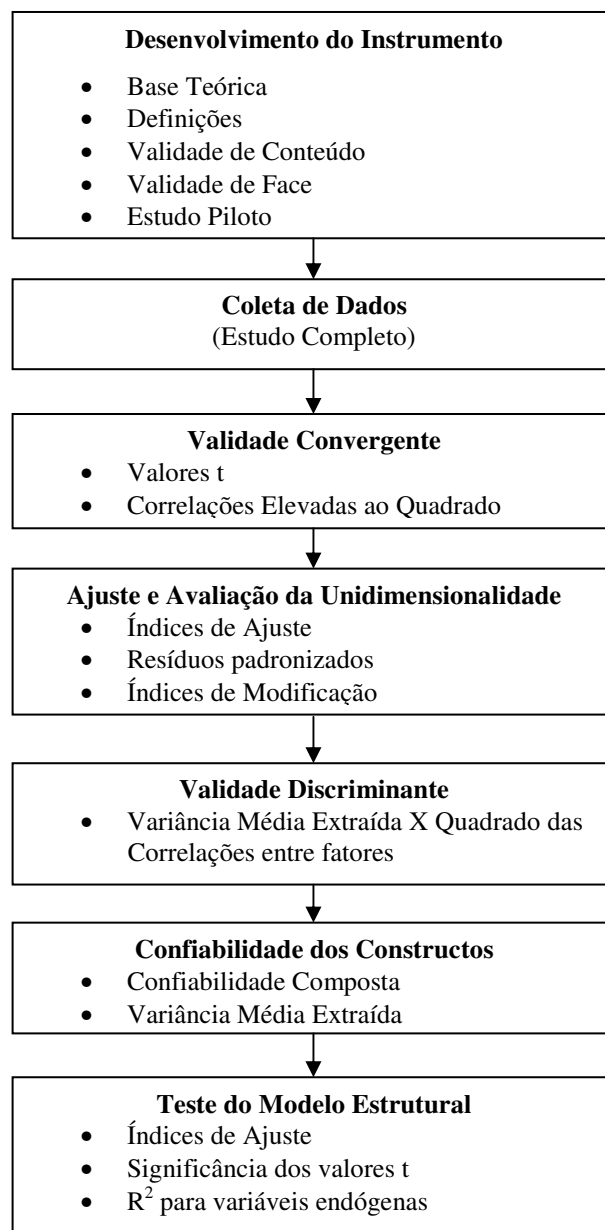
Neste trabalho, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM), uma família de procedimentos relacionados cuja principal função é a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre as variáveis (KLINE, 1998).

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, foi utilizada análise fatorial confirmatória (CFA) baseada em SEM, uma técnica estatística multivariada que permite realizar a medição de associações entre as variáveis e inferências a partir dos dados obtidos através da amostra (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para a utilização de técnicas de análise multivariadas, os dados foram analisados e preparados anteriormente à análise estatística, quanto à existência de dados

omissos (*missing data*) e *outliers*, e também quanto ao atendimento dos princípios da normalidade, linearidade, multicolinearidade, e homocedasticidade, necessários para a utilização das técnicas de análise multivariadas (KLINE, 1998).

O desenvolvimento do instrumento de pesquisa e a análise dos resultados, utilizando a CFA, seguiram processo proposto por Koufteros (1999), demonstrado na Figura 3 – Processo da CFA, de forma a possibilitar a construção do modelo mensuração, com objetivo de avaliar as propriedades de medição (KOUFTEROS; 1999).

**Figura 3 – Processo da CFA**



Fonte: Adaptado de Koufteros (1999)

Para a realização da CFA, também foi utilizado o modelo de Koufteros (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009), tendo em vista a construção de um modelo de 2ª ordem para a verificação das hipóteses de pesquisa. Este modelo foi utilizado para a validação dos fatores em que a revisão da literatura aponta a possibilidade da existência de modelos de 2ª ordem (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009).

Após a validação do modelo de mensuração, foi proposto o modelo estrutural, com o objetivo de especificar as relações causais entre os constructos estudados, por meio da utilização da SEM (KLINE, 1998).

Para a avaliação do impacto das variáveis de controle faturamento e número de funcionários nos itens e constructos mensurados, foi utilizada a Análise de Variância Simples (ANOVA), e, de modo a verificar o impacto do setor nos resultados obtidos, foi utilizado o teste T (HAIR et al., 2005b).

A análise do viés dos não respondentes foi realizada por meio do teste T para a comparação de médias, de forma a comparar as respostas dos primeiros com os últimos respondentes (HAIR et al., 2005b).

### **3.2.2.3. Tratamento Estatístico dos Dados**

Os dados coletados foram consolidados e organizados com a utilização do *software SPSS® (Statistical Package for Social Sciences)* versão 21.0, tendo em vista os procedimentos de estatística descritiva e multivariada. Para o modelo fatorial confirmatório, foi utilizado o *software AMOS® (Analysis of Moment Structures)*, versão 21.0. Os resultados da fase quantitativa da pesquisa são apresentados na seção 4.2 deste trabalho.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados das fases qualitativa e quantitativa da pesquisa realizada neste trabalho. Inicialmente, na seção 4.1, são apresentados os resultados da fase qualitativa, de acordo com a metodologia descrita na seção 3.2.1. Na seção 4.2, é descrita a análise dos resultados da fase quantitativa, de acordo com os procedimentos metodológicos descritos na seção 3.2.2.

### **4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA**

Esta seção apresenta os resultados da primeira etapa da pesquisa, realizada com o objetivo de revisar, complementar e validar o modelo teórico resultante da revisão da literatura, bem como os constructos e os itens de sua composição. A caracterização das unidades de análise foi detalhada na seção 3.2.1. As categorias utilizadas para a realização da análise de conteúdo foram escolhidas previamente (BARDIN, 2008), e correspondem aos constructos e variáveis estudados nesta pesquisa. As informações coletadas na pesquisa, bem como as alterações realizadas em função destas são descritas a seguir.

#### **4.1.1 Compartilhamento de Conhecimento**

Nesta seção, são analisadas as opiniões dos entrevistados sobre os constructos relacionados ao compartilhamento de conhecimento, incluindo os processos de coleta e doação, e seus níveis intra e interorganizacionais.

Os entrevistados, após a apresentação dos conceitos utilizados neste trabalho, opinaram sobre a abordagem de processo para a mensuração do compartilhamento de conhecimento.

Para os entrevistados da área de gestão do conhecimento, a abordagem utilizada para a mensuração do compartilhamento de conhecimento como um processo é adequada para o estudo de sua relação com o desempenho organizacional.

Segundo o Entrevistado 1, esta abordagem possui vantagens, pois não depende do conhecimento do entrevistado sobre o conceito do compartilhamento de conhecimento, e

também da associação das práticas organizacionais com as atividades relacionadas à gestão do conhecimento. Esta opinião é corroborada pelo Entrevistado 2, que também considera que o estabelecimento do processo de compartilhamento de conhecimentos envolve conhecimentos organizacionais e pessoais. Para o Entrevistado 3, tendo em vista o objetivo do trabalho, que envolve a relação do compartilhamento de conhecimento com o desempenho organizacional, possui vantagens, pois possibilita a inserção de medidas que incluem o conhecimento tácito entre as unidades.

Os entrevistados da área de gestão empresarial também validaram a forma de mensuração utilizada para o compartilhamento de conhecimento. Segundo o Entrevistado 4, a abordagem utilizada possibilita a caracterização do compartilhamento de conhecimento, diferentemente de apenas caracterizar o relacionamento entre as unidades. Complementarmente, o Entrevistado 5 salienta o fato de que o compartilhamento envolve conhecimentos diversos, que estão além do escopo organizacional, mas que também podem ocasionar um fortalecimento deste processo.

Os entrevistados validaram a abordagem do conceito de compartilhamento de conhecimento como um processo, de acordo com o descrito por Hooff e Rider (2004), apontando benefícios, principalmente quanto ao conhecimento tácito, tendo em vista a ligação deste processo com o desempenho organizacional, visado neste trabalho. Os entrevistados foram consultados sobre a composição do processo de compartilhamento de conhecimento por dois subprocessos, a doação e a coleta de conhecimento (LUU, 2012; LIN, 2007; VRIES; HOOFF; RIDDER, 2006; HOOFF; RIDDER, 2004).

Para os entrevistados da área de gestão empresarial, ficou clara a distinção entre estas duas questões, principalmente quanto à existência destas em diferentes intensidades, tanto a nível intra quanto interorganizacional, como pode ser observado pelo comentário do Entrevistado 4, descrito a seguir:

É a questão de ter mais pessoas só dispostas a coletar, e não a doar, principalmente se tratando de conhecimento. E dentro da organização, imaginando uma realidade normal, seria um gestor, ele quer ofertar ao máximo desde que não comprometa negócio... Eu [o gestor] não vou ofertar o meu conhecimento ao ponto que eu vá perder o conhecimento para um funcionário que trabalha comigo. Mas por outro lado acho que a oferta é muito menor do que a gente imagina, do que deveria ser, por várias questões, acho até que por segurança do empresário, enfim do posicionamento do negócio dele.

Especificamente no nível interorganizacional, o Entrevistado 6 pontua as relações entre grupos de empresas parceiras quanto à existência dos processos de doação e coleta de

conhecimento, bem como o Entrevistado 5, que aponta a existência destes dois processos a nível interorganizacional, devido a sua ocorrência em diferentes intensidades.

Os entrevistados da área de gestão de conhecimento também confirmam a composição do processo de compartilhamento de conhecimento pelos seus dois subprocessos. O Entrevistado 2, além da existência desses, propõe que o processo de coleta de conhecimento é antecedente ao processo de doação. Segundo o mesmo, existe uma relação de causalidade, em que a doação de conhecimento por uma unidade é condicionada por coletas de conhecimento precedentes, observado abaixo:

Alguns autores defendem a ideia de que o compartilhamento é conjunto, mas dentro dessa ideia de que compartilhamento existe quando o meu conhecimento afeta o teu, então eu realmente tenho esses dois processos, eu tenho a parte que eu faço a oferta do conhecimento e o segundo processo seria tu receber este conhecimento. Isso quer dizer que a coleta é um mediador total da doação.

Esta relação de causalidade, entretanto, descreve os processos ocorrendo em unidades de análise diferentes, a do emissor e a do receptor. Neste trabalho, os processos são mensurados para uma mesma unidade de análise, ocorrendo, desta forma, independente da precedência entre os mesmos (LIN, 2007). Considerando-se uma única unidade de análise, os entrevistados também validaram a mensuração dos processos de doação e coleta de conhecimento, tanto no nível intra quanto interorganizacional, bem como a sua ocorrência de forma simultânea.

No que diz respeito à representação dos processos de doação e coleta de conhecimento através das questões propostas, devido ao fato de que os questionários seriam respondidos pelos administradores ou diretores das empresas pesquisadas, foi apontada, pelos entrevistados, a necessidade de alteração na redação das questões relacionadas aos processos de doação e coleta de conhecimento intra-organizacional. Diferentemente de sua formatação original, proposta por Hooff e Rider (2004), que utiliza os funcionários das empresas como unidade de análise, as questões foram alteradas de forma a possibilitar a pesquisa destas variáveis por meio do contato com os níveis diretivos das organizações.

Quanto à representação das variáveis através das questões propostas, os entrevistados da área de gestão do conhecimento concordaram com a sua validade, como pode ser exemplificado por meio dos comentários efetuados pelo Entrevistado 1, que salienta a independência do meio, formal ou informal, para o estabelecimento do processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional:

Existe uma pressão crescente, no sentido das empresas tentarem documentar isso [o conhecimento] e colocar em repositórios, intranet, coisas assim [...] Em uma empresa, de onde surgem ótimas ideias, todo mundo se reúne uma vez por mês no almoço e troca ideias sobre o processo. No caso, quando eu trabalhava nessa empresa, era assim, cada mês se elegia uma questão para ser discutida, para discutir o processo X, daí as pessoas já iam pensando naquele processo uma semana antes, quando chegava na reunião as pessoas trocavam ideias sobre aquele processo, todo mundo era de igual para igual.

Desta forma, de acordo com os entrevistados, os processos de doação e coleta de conhecimento podem ocorrer independentemente dos meios estabelecidos na organização. Sua ocorrência, tanto em canais formais quanto informais, em conformidade com Friesl, Sackmann e Kremser (2011), possibilita o estabelecimento deste processo mesmo que a organização não possua canais específicos para sua realização.

Quanto à representação dos processos de compartilhamento de conhecimento interorganizacional através das questões propostas, os entrevistados apontaram a necessidade de adaptação da redação das mesmas de forma a detalhar a identificação de práticas como o compartilhamento de metas, resultados e indicadores, de forma a complementar as questões sobre o compartilhamento de relatórios com empresas parceiras.

As questões utilizadas para representar os processos de doação e coleta de conhecimento interorganizacional também foram adaptadas, segundo sugestão dos entrevistados, de forma a incluir a internet como meio disponível para a obtenção do conhecimento a ser compartilhado com empresas parceiras, além das fontes elencadas por Lee (2001), que incluem jornais, revistas e televisão.

De acordo com o Entrevistado 3, o compartilhamento de conhecimento tácito poderia ser mais bem explorado nas questões, através da abordagem sobre o conhecimento necessário para resolução de problemas. Segundo o mesmo entrevistado, a utilização de parcerias para a resolução de problemas possui uma relação direta com um melhor desempenho organizacional, como descrito a seguir:

A resolução de problemas é o que eu vejo mais forte quanto à gente está falando de gestão do conhecimento. A gente tem uma pessoa que sabe resolver o problema, e isso salva o dinheiro da pequena ou grande empresa, e aqui a gente faz as nossas iniciativas todos os meses, por exemplo, a resolução de problemas específicos. É interessante ter conhecimento de negócios, é interessante ter acesso a informações, mas [...] Eu não acho que hoje você consegue medir a maior contribuição do negócio [compartilhamento de conhecimento] só através de documentos.

Desta forma, foram incluídas duas questões, uma no processo de coleta e outra no de doação de conhecimento, com o objetivo de contemplar o compartilhamento de conhecimento

entre empresas parceiras para a resolução conjunta de problemas. As questões incluídas estão descritas a seguir:

- Processo de doação de conhecimento: Escolha a alternativa que melhor represente a relação com empresas parceiras, de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente): Nós compartilhamos conhecimento para a resolução de problemas com empresas parceiras.
- Processo de coleta de conhecimento: Escolha a alternativa que melhor represente a relação com empresas parceiras, de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente): Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento para a resolução de problemas, quando necessário.

Os constructos relacionados ao compartilhamento de conhecimento foram validados pelos entrevistados. As alterações na mensuração destes estão descritas no Quadro 8 – Resumo das alterações nos constructos de compartilhamento de conhecimento. As alterações na redação das perguntas são visualizadas no Apêndice C.

**Quadro 8 – Resumo das alterações nos constructos de compartilhamento de conhecimento**

Constructo	Variável	Alterações
Compartilhamento de conhecimento Interorganizacional	Doação	Adaptação da redação de forma a detalhar a identificação de práticas como o compartilhamento de metas, resultados e indicadores.
		Adaptação da redação de forma a incluir a internet como meio disponível para a obtenção do conhecimento a ser compartilhado.
		Incluída questão com o objetivo de contemplar o compartilhamento de conhecimento para a resolução conjunta de problemas.
	Coleta	Adaptação da redação de forma a detalhar a identificação de práticas como o compartilhamento de metas, resultados e indicadores.
		Adaptadas de forma a incluir a internet como meio disponível para a obtenção do conhecimento a ser compartilhado.
		Incluída questão com o objetivo de contemplar o compartilhamento de conhecimento para a resolução conjunta de problemas.
Compartilhamento de conhecimento intra-organizacional	Doação	A redação das questões foi alterada de forma a possibilitar a pesquisa destas variáveis por meio do contato com os níveis diretivos das organizações.
	Coleta	

Fonte: O autor (2012)



## 4.1.2 Capacidade Absortiva

Sobre a capacidade absorptiva, os entrevistados validaram o papel mediador desta na relação do compartilhamento de conhecimento com o desempenho organizacional. Como pode ser observado por meio do depoimento do Entrevistado 2, a seguir, o relacionamento com empresas parceiras e o consequente compartilhamento de conhecimento interorganizacional são impactados por diferentes níveis desta capacidade:

E a capacidade absorptiva, para mim, está relacionada à questão comportamental, está relacionada a o momento que a empresa está passando, se a empresa está ou não em condições de absorver o conhecimento que é ofertado a ela, estou falando na relação interorganizacional de novo, e a gente desconsidera isso, que acaba acontecendo em condições normais [...] A gente inicia um grupo [de empresas], que vai se consolidando para um grupo menor, isto acontece porque eles mesmos vão se autoseleccionando. Uma empresa que está ali e não tem capacidade de absorver aquilo que está sendo trocado vai sair fora.

O papel mediador fica evidente nos comentários realizados pelo Entrevistado 6, que pontua o conhecimento progresso como determinante para o aproveitamento dos benefícios associados ao compartilhamento de conhecimento. A opinião exposta converge com Szulanski (1996), que pontua a aquisição, assimilação e exploração do conhecimento como componentes da capacidade absorptiva, e também com a definição proposta por Cohen e Levinthal (1990), representada pela habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilando-os e os aplicando em fins comerciais.

Montando a relação entre o compartilhamento e desempenho, depende do montante [de conhecimento] já existente na organização para ter resultado. Pode-se usar como exemplo o aumento do perímetro de um círculo, um círculo considerando a quantidade de conhecimento que tu tem, e o perímetro dele representa a quantidade de novas ideias, ou novo conhecimento absorvido. À medida que tu aumenta o teu círculo, aumenta a quantidade de conhecimento que tu tem, aumenta o teu perímetro, logo, aumenta a possibilidade de acessar novos conhecimentos. Acredito que a quantidade de conhecimento progresso vai influenciar diretamente na tua capacidade de criar novo conhecimento ou de entender o conhecimento que está sendo exposto pra ti, e promover melhorias no negócio.

Devido à concordância dos entrevistados com o conceito e forma de mensuração da capacidade absorptiva, não foram efetuadas alterações nas questões propostas para a sua mensuração.

### 4.1.3 Desempenho Organizacional

A mensuração do desempenho organizacional, através da utilização da comparação com as empresas concorrentes, como proposto por Drew (1993), mostrou-se válida, de acordo com a opinião dos entrevistados da área de gestão do conhecimento. O Entrevistado 1 salienta a utilização de referenciais comparativos (*benchmarking*), no que diz respeito à mensuração do desempenho organizacional.

Especificamente com relação à capacidade de inovação, item utilizado para a mensuração do desempenho organizacional, os entrevistados da área de gestão do conhecimento apontaram a possibilidade de que as empresas pesquisadas possam ter diferentes entendimentos sobre o termo inovação.

Os entrevistados 1 e 3 sugeriram a adoção de uma abordagem mais específica. Para o Entrevistado 1, a questão poderia incluir especificamente a inovação em produtos e serviços. De acordo com o Entrevistado 3, faz-se necessária a inclusão de um texto explicativo sobre o conceito de inovação utilizado no trabalho, como demonstrado a seguir:

É possível perguntar se ela melhorou seus produtos e serviços diretamente, porque se melhorou e obteve ganho financeiro ou de alguma maneira tangível, já é inovação. Bom, não sei, inovação é um perigo fazer essa pergunta, porque a pessoa não vai saber responder isso. Pode achar que inovação é o iphone e a empresa dele não faz iphone, daí não é inovação. Você vai ter que colocar alguma introdução, alguma explicação, se você for usar a palavra inovar.

Desta forma, a redação da questão referente à capacidade inovativa da empresa foi alterada, de modo a incluir um texto explicativo sobre inovação, delimitando o seu conceito para a criação de novos ou melhoria de produtos ou serviços. Segundo o Entrevistado 2, esta abordagem também é considerada válida, além de viabilizar a ligação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional.

Tendo em vista que o instrumento de pesquisa seria respondido por gestores e diretores de empresas de diferentes portes, os entrevistados da área de gestão do conhecimento trouxeram a necessidade de que o reconhecimento acerca dos concorrentes fosse mensurado, para que as questões relativas ao desempenho organizacional, que utilizam, em sua redação, a comparação com os principais concorrentes, possuíssem validade.

Para os entrevistados da área de gestão empresarial, o conceito de inovação representa uma possível dificuldade de mensuração, no que diz respeito ao entendimento dos

entrevistados sobre o este conceito. Além disso, o conhecimento sobre a concorrência foi apontado pelos entrevistados 4 e 5 como uma possível dificuldade, em virtude dos diferentes portes que serão pesquisados. Desta forma, foi incluída uma variável de controle, representada pelo item “Conhecimento da Concorrência”, mensurada através da seguinte questão:

- Conhecimento da Concorrência: Escolha a alternativa que melhor represente a sua opinião, utilizando a escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente): A empresa conhece/identifica quais são seus principais concorrentes.

O constructo desempenho organizacional foi validado pelos entrevistados. As alterações na mensuração deste estão descritas no Quadro 9 - Resumo das alterações no constructo desempenho organizacional.

**Quadro 9 - Resumo das alterações no constructo desempenho organizacional**

Constructo	Variável	Alterações
Desempenho Organizacional	Variável de Controle: Conhecimento da Concorrência	Inclusão de variável de controle sobre o conhecimento da concorrência.
	Capacidade de Inovação	Inclusão de texto explicativo, delimitando a criação ou melhoria em produtos e serviços.

**Fonte: O autor (2012)**

O modelo teórico utilizado nesta pesquisa foi validado pelos entrevistados. A mensuração das variáveis foi adaptada, visando uma melhor correspondência com a realidade, de acordo com o apresentado no Apêndice C – Alterações realizadas no instrumento de pesquisa. O instrumento utilizado fase quantitativa desta pesquisa é apresentado no Apêndice D – Instrumento de pesquisa. Os resultados desta segunda fase são apresentados a seguir, na seção 4.2.

## **4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA**

Nesta seção está descrita a análise dos dados provenientes da etapa qualitativa desta pesquisa, de acordo com os procedimentos listados na seção 3.2.2. São apresentados os resultados obtidos no estudo piloto (seção 4.2.1) e no estudo completo (seção 4.2.2).

### **4.2.1 Estudo Piloto**

O instrumento utilizado no estudo piloto, apresentado no APÊNDICE D – Instrumento de pesquisa, teve como base a revisão da literatura, apresentada no capítulo 2, e os resultados da etapa qualitativa (seção 4.1). O instrumento também foi submetido à validação de conteúdo e de face, conforme os procedimentos descritos na seção 3.2.2.2, para os quais as alterações efetuadas são descritas no APÊNDICE C – Alterações realizadas no instrumento de pesquisa.

O estudo piloto foi realizado com os questionários respondidos por 116 empresas, através de seus administradores ou membros do corpo diretivo. Os questionários foram analisados quanto à presença de erros de preenchimento. Destes, 4 questionários foram eliminados por possuir mais de 80% das respostas em um único item da escala. Quanto aos dados faltantes, pelo fato de que a pesquisa foi realizada via formulário eletrônico, que, por sua vez, possibilita validar itens não respondidos, não foram localizados questionários com respostas não informadas. Entretanto, 4 respondentes fecharam o formulário antes do último bloco de respostas, que corresponde às variáveis demográficas. Apesar disso, estes questionários não foram eliminados. A caracterização dos respondentes do estudo piloto é descrita abaixo.

#### **4.2.1.1. Caracterização dos Respondentes do Estudo Piloto**

A caracterização dos respondentes do estudo piloto é apresentada na Tabela 1 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao número de empregados.

**Tabela 1 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao número de empregados**

Número de Empregados	Frequência	%	% Válidos	% Acumulado
Até 9 empregados	61	54,5	56,5	56,5
De 10 a 19 empregados	20	17,9	18,5	75,0
De 20 a 49 empregados	13	11,6	12,0	87,0
De 49 a 99 empregados	8	7,1	7,4	94,4
De 99 a 199 empregados	6	5,4	5,6	100
Total Válidos	108	96,4	100	
Casos Omissos	4	3,6		
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>		

**Fonte: O autor (2012)**

A Tabela 1 aponta que 87% dos respondentes possuem até 49 funcionários. Apesar da grande concentração de micro e pequenas empresas, a amostra do estudo piloto apresenta percentual de empresas com mais de 99 funcionários acima dos observados na população de empresas do Rio Grande do Sul, onde estas representam menos de 1% dos empreendimentos (SEBRAE, 2011). A caracterização dos respondentes quanto ao faturamento é observada na Tabela 2 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao faturamento.

**Tabela 2 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao faturamento**

Faturamento	Frequência	%	% Válidos	% Acumulado
Até R\$ 60.000	13	11,6	12,0	12,0
De R\$ 60.001 a R\$ 360.000	34	30,4	31,5	43,5
De R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000	50	44,6	46,3	89,8
De R\$3.600.000 a R\$ 36.000.000	11	8,9	9,3	99,1
Mais de R\$ 36.000.000	1	0,9	0,9	100
Total Válido	108	96,4	100	
Casos Omissos	4	3,6		
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>		

**Fonte: O autor (2012)**

Quanto ao faturamento, aproximadamente 90% das empresas pesquisadas no estudo piloto são de micro ou pequeno porte, pois possuem faturamento até R\$ 3.600.000. As empresas de médio porte, também quanto a este critério, correspondem a 8,9%. Somente 1 grande empresa foi pesquisada. Quanto ao faturamento, a amostra também apresenta percentuais de médias e grandes empresas superiores aos observados na população de empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE, 2011). A caracterização dos respondentes do estudo piloto, quanto ao setor de atuação da empresa, é observada na Tabela 3 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao setor de atuação:

**Tabela 3 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao setor de atuação**

Setor de Atuação	Frequência	%	% Válidos	% Acumulado
Administração pública, defesa e seguridade social	1	,9	,9	,93
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	5	4,5	4,6	5,56
Alojamento e alimentação	4	3,6	3,7	9,26
Artes, cultura, esporte e recreação	2	1,8	1,9	11,11
Atividades administrativas e serviços complementares	2	1,8	1,9	12,96
Atividades profissionais, científicas e técnicas	2	1,8	1,9	14,81
Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	18	16,1	16,7	31,48
Construção	7	6,3	6,5	37,96
Educação	3	2,7	2,8	40,74
Indústrias de transformação	23	20,5	21,3	62,04
Indústrias extrativas	2	1,8	1,9	63,89
Informação e comunicação	5	4,5	4,6	68,52
Outras atividades de serviços	31	27,7	28,7	97,22
Saúde humana e serviços sociais	3	2,7	2,8	100
Total Válidos	108	96,4	100	
Casos Omissos	4	3,6		
Total	112	100		

**Fonte: O autor (2012)**

Dentre as empresas participantes, as empresas no setor de comércio não obtiveram a mesma representação da população, pois, no estudo piloto, representam 18% dos respondentes, enquanto no Rio Grande do Sul elas correspondem a 44%.

Com relação à variável de controle “Conhecimento da Concorrência”, incluída durante a fase qualitativa desta pesquisa, somente uma empresa apontou discordar em possuir tal conhecimento, como é demonstrado na Tabela 4 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao conhecimento da concorrência. O questionário referente a este respondente foi excluído das etapas seguintes.

**Tabela 4 – Caracterização dos respondentes do estudo piloto quanto ao conhecimento da concorrência**

Conhecimento da Concorrência	Frequência	%	% Validos	% Acumulado
1 (Discordo Totalmente)	1	,9	,9	,89
3	4	3,6	3,6	4,46
4	11	9,8	9,8	14,29
5	19	17,0	17,0	31,25
6	36	32,1	32,1	63,39
7 (Concordo Totalmente)	41	36,6	36,6	100,00
Total	112	100,0	100,0	

**Fonte: O autor (2012)**

A seguir, é demonstrada a análise de confiabilidade do instrumento utilizado no estudo piloto.

#### 4.2.1.2. Análise da Confiabilidade do Estudo Piloto

O teste de fidedignidade do instrumento e de seus fatores foi efetuado através do coeficiente Alfa de Cronbach, de forma a medir a consistência interna dos mesmos. O valor mínimo de 0,7 é recomendado nesta análise (HAIR et al., 2005a). Foi obtido o coeficiente de 0,946 para o instrumento. Quanto à consistência interna dos fatores, todos apresentaram coeficiente acima do recomendado, como é observado na Tabela 5 – Fidedignidade dos fatores estudo piloto.

**Tabela 5 – Fidedignidade dos fatores estudo piloto**

Constructo	Alfa de Cronbach
Doação de Conhecimento Intra-organizacional	0,911
Coleta de Conhecimento Intra-organizacional	0,782
Doação de Conhecimento Interorganizacional	0,953
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	0,967
Capacidade Absortiva	0,912
Desempenho Organizacional	0,900
Instrumento	0,946

**Fonte: O autor (2012)**

Para que a avaliação da contribuição de cada item para as variáveis estudadas, foi utilizada a correlação item-total corrigido (CITC), de forma a verificar o quanto os itens estudados compartilham de um mesmo significado. É recomendado que itens com valores abaixo de 0,5 sejam eliminados do instrumento (HAIR et al., 2005a). A Tabela 6 – Correlação item-total corrigido para o estudo piloto apresenta as variações dos valores CITC para o estudo piloto.

**Tabela 6 – Correlação item-total corrigido para o estudo piloto**

Constructo	CITC
Doação de Conhecimento Intra-organizacional	0,623 - 0,883
Coleta de Conhecimento Intra-organizacional	0,454 - 0,607
Doação de Conhecimento Interorganizacional	0,581 - 0,882
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	0,696 - 0,891
Capacidade Absortiva	0,588 - 0,744
Desempenho Organizacional	0,517 - 0,762

**Fonte: O autor (2012)**

Um item do fator coleta conhecimento intra-organizacional (KSAC2 - Os funcionários gostariam de ser informados sobre o que seus colegas sabem) apresentou valor abaixo do recomendado. Por se tratar do estudo piloto, e, também, pelo fato de que o valor está próximo do limite aceitável (0,454), o item não foi eliminado do instrumento.

Após a análise de confiabilidade do instrumento, foi realizada a análise fatorial exploratória, com o objetivo de que a validade discriminante do instrumento possa ser verificada, com descrito na seção a seguir.

#### **4.2.1.3. Análise Fatorial Exploratória do Estudo Piloto**

Foi realizada a EFA do instrumento do estudo piloto, com a finalidade de que a validade discriminante do instrumento possa ser avaliada. Cada fator também foi analisado separadamente, para que possa ser constatada a unidimensionalidade dos fatores. O método de determinação dos fatores utilizado foi a Análise de Componentes Principais (PCA), com aplicação do método de rotação ortogonal *Varimax*.

Foram realizados os testes de Keiser-Meyer-Olkin (KMO), para adequação da amostra, e o teste de esfericidade de Bartlett, para a avaliação da correlação entre os itens. Foi obtido o resultado de 0,893 para o teste KMO, acima do valor recomendado de 0,8, e significância de 0,000 no teste de esfericidade, o que aponta a adequação dos dados à análise em questão (HAIR et al., 2005a).

A análise demonstrou a existência de 6 fatores, correspondentes ao constructos estudados. Nenhum item apresentou comunalidade inferior ao valor recomendado de 0,50. Comunalidade representa a variância explicada para a solução dos fatores para cada variável (HAIR et al., 2005a). A Tabela 7 – Análise fatorial exploratória entre blocos estudo piloto



apresenta a análise entre blocos. Foram suprimidos valores abaixo de 0,40. Segundo Hair et al. (2005a), valores acima de 0,5 são necessários para uma significância prática.

**Tabela 7 – Análise fatorial exploratória entre blocos estudo piloto**

Itens	Componentes					
	1 Coleta Interorgan.	2 Doação Interorgan.	3 Desempenho	4 Doação Intraorg.	5 Capacidade Absortiva	6 Coleta Intraorg.
KSAD1				,775		
KSAD2				,814		
KSAD3				,842		
KSAD4				,847		
KSAC1						,613
KSAC2						,754
KSAC3						,752
KSAC4						,560
KSID1		,747				
KSID2		,808				
KSID3		,691				
KSID4		,727				
KSID5		,773				
KSID6		,816				
KSID7		,747				
KSIC1	,781					
KSIC2	,799					
KSIC3	,823					
KSIC4	,847					
KSIC5	,848					
KSIC6	,828					
KSIC7	,829					
CA1					,666	
CA2					,795	
CA3					,728	
CA4					,731	
CA5					,781	
DO1			,828			
DO2			,848			
DO3			,820			
DO4			,800			
DO5			,674			
DO6			,769			

Fonte: O autor (2012)

Como observado a seguir, na Tabela 8 – Variância Total Explicada estudo piloto exibe a variância explicada para cada componente resultante da EFA, a variância explicada pelos fatores encontrados na análise corresponde a 76,88% da variância do instrumento, acima do valor recomendado de 60%, e todos componentes apresentaram autovalor acima de 1 (HAIR et al., 2005a).

**Tabela 8 – Variância Total Explicada estudo piloto**

Componente	Autovalores	% da Variância	% Acumulado
1	6,309	19,119	19,119
2	5,238	15,873	34,991
3	4,275	12,956	47,947
4	3,834	11,619	59,566
5	3,541	10,729	70,295
6	2,174	6,588	76,883

**Fonte: O autor (2012)**

Todos os constructos apresentaram unidimensionalidade, observada na Tabela 9 – EFA intra-blocos estudo piloto, com autovalores acima de 1 e variância explicada acima de 60% (HAIR et al., 2005a).

**Tabela 9 – EFA intra-blocos estudo piloto**

Constructo	Autovalores	Variância Explicada
Doação de Conhecimento Intra-organizacional	3,166	79,145
Coleta de Conhecimento Intra-organizacional	2,432	60,806
Doação de Conhecimento Interorganizacional	5,503	78,617
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	5,860	83,710
Capacidade Absortiva	3,701	74,013
Desempenho Organizacional	4,038	67,298

**Fonte: O autor (2012)**

Após a análise do estudo piloto, os itens a serem testados no estudo completo são listados no Quadro 10 – Itens a serem testados no estudo completo. Nenhum item foi retirado, de acordo com os resultados do estudo piloto.

**Quadro 10 – Itens a serem testados no estudo completo**

Constructo	Legenda	Questão
Doação de Conhecimento Intra-organizacional	KSAD1	Quando os funcionários aprendem algo novo, eles compartilham o assunto com seus colegas.
	KSAD2	Os funcionários compartilham as informações que possuem com seus colegas.
	KSAD3	Os funcionários acham importante que seus colegas saibam o que eles estão fazendo.
	KSAD4	Os funcionários costumam compartilhar com seus colegas o que eles estão fazendo.
Coleta de Conhecimento Intra-organizacional	KSAC1	Quando os funcionários precisam de certo conhecimento, eles perguntam aos seus colegas sobre o assunto.
	KSAC2	Os funcionários gostariam de ser informados sobre o que seus colegas sabem.
	KSAD3	Os funcionários solicitam aos colegas que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa.
	KSAD4	Quando um colega é bom em alguma coisa, os funcionários pedem para que os ensine a fazer.
Doação de Conhecimento interorganizacional	KSID1	Nós compartilhamos propostas de negócios e relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.) com empresas parceiras.
	KSID2	Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos ou metodologias com empresas parceiras.
	KSID3	Nós compartilhamos histórias de sucesso ou fracasso com empresas parceiras
	KSID4	Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão ou da internet com empresas parceiras.
	KSID5	Nós compartilhamos know-how (saber como) de experiências de trabalho com empresas parceiras.
	KSID6	Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções ou treinamentos com empresas parceiras.
	KSID7	Nós compartilhamos conhecimento para a resolução de problemas com empresas parceiras.
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	KSIC1	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios ou relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.), quando necessário.
	KSIC2	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos ou metodologias, quando necessário.
	KSIC3	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso ou fracasso, quando necessário.
	KSIC4	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão ou internet, quando necessário.
	KSIC5	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how (saber como) de experiências de trabalho, quando necessário.
	KSIC6	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções ou treinamentos, quando necessário.
	KSIC7	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento para a resolução de problemas, quando necessário.
Capacidade Absortiva	CA1	Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.
	CA2	Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.
	CA3	Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas.
	CA4	Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.
	CA5	Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.
Desempenho Organizacional	DO1	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.
	DO2	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.
	DO3	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.
	DO4	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.
	DO5	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora (capacidade de lançar produtos novos ou melhorados, de desenvolver processos novos ou melhorados).
	DO6	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.

Fonte: o Autor (2012)

## 4.2.2 Estudo Completo

O instrumento utilizado no estudo completo, apresentado no APÊNDICE D – Instrumento de pesquisa, possui como base a revisão da literatura, apresentada no capítulo 2, os resultados da etapa qualitativa (seção 4.1), a validação de conteúdo e de face, conforme os procedimentos descritos na seção 3.2.2.2, e a validação proveniente do estudo piloto, demonstrado na seção 4.2.1.

O estudo completo foi realizado com os questionários respondidos por 269 empresas, através de seus administradores ou membros do corpo diretivo. Os questionários foram analisados quanto à presença de erros de preenchimento. Foram retirados 9 questionários que possuíam mais de 80% das respostas em um único item da escala, resultando em 260 questionários válidos.

Quanto ao tratamento dos dados faltantes, a pesquisa foi realizada via formulário eletrônico, o qual incluiu validação eletrônica de forma a não possibilitar itens não respondidos. Entretanto, 11 respondentes fecharam o formulário antes do último bloco de respostas, que corresponde às variáveis demográficas. Apesar disso, estes questionários não foram eliminados. A caracterização dos respondentes do estudo completo é descrita abaixo.

### 4.2.2.1. Caracterização dos Respondentes do Estudo Completo

A caracterização dos respondentes do estudo completo é demonstrada na Tabela 10 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao número de empregados.

**Tabela 10 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao número de empregados**

Número de Empregados	Frequência	%	% Válidos	% Acumulado
Até 9 empregados	138	53,08	55,42	55,4
De 10 a 19 empregados	43	16,54	17,27	72,7
De 20 a 49 empregados	42	16,15	16,87	89,6
De 49 a 99 empregados	15	5,77	6,02	95,6
De 99 a 199 empregados	7	2,69	2,81	98,4
Mais de 199 empregados	4	1,54	1,61	100
Total Válidos	249	95,77	100	
Casos Omissos	11	4,23		
Total	260	100		

**Fonte: O autor (2012)**

A Tabela 10 aponta que 89,6% dos respondentes possuem até 49 funcionários. Apesar desta concentração, a amostra do estudo completo é adequada com os percentuais observados na população de empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE, 2011). A caracterização dos respondentes quanto ao faturamento é ser observada na Tabela 11 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao faturamento.

**Tabela 11 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao faturamento**

Faturamento	Frequência	%	% Válidos	% Acumulado
Até R\$ 60.000	25	9,6	10,0	10,0
De R\$ 60.001 a R\$ 360.000	83	31,9	33,3	43,4
De R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000	110	42,3	44,2	87,6
De R\$3.600.000 a R\$ 36.000.000	27	10,4	10,8	98,4
Mais de R\$ 36.000.000	4	1,5	1,6	100
Total Válidos	249	95,8	100	
Casos Omissos	11	4,2		
Total	260	100		

**Fonte: O autor (2012)**

Quanto ao faturamento, 87,6% das empresas pesquisadas no estudo completo possuem faturamento até R\$ 3.600.000, o que as caracteriza, por este critério, como micro e pequenas empresas. As empresas de médio porte, também quanto a este critério, correspondem a 10,8%, enquanto as empresas de grande porte são representadas por 1,6% dos respondentes. Quanto ao faturamento, a amostra também é adequada aos percentuais observados na população de empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE, 2011).

A caracterização dos respondentes do estudo completo, quanto ao setor de atuação da empresa, é ser observada na Tabela 12 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao setor de atuação.

**Tabela 12 - Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao setor de atuação**

Setor de Atuação	Frequência	%	%	
			Válidos	Acumulado
Administração pública, defesa e seguridade social	1	,38	,40	,40
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	11	4,23	4,42	4,82
Alojamento e alimentação	8	3,08	3,21	8,03
Artes, cultura, esporte e recreação	5	1,92	2,01	10,04
Atividades administrativas e serviços complementares	4	1,54	1,61	11,65
Atividades imobiliárias	1	,38	,40	12,05
Atividades profissionais, científicas e técnicas	15	5,77	6,02	18,07
Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	32	12,31	12,85	30,92
Construção	12	4,62	4,82	35,74
Educação	6	2,31	2,41	38,15
Eletricidade e gás	1	,38	,40	38,55
Indústrias de transformação	52	20,00	20,88	59,44
Indústrias extrativas	2	,77	,80	60,24
Informação e comunicação	20	7,69	8,03	68,27
Outras atividades de serviços	70	26,92	28,11	96,39
Saúde humana e serviços sociais	8	3,08	3,21	99,60
Transporte, armazenagem e correio	1	,38	,40	100
Total Válidos	249	95,77	100	
Casos Omissos	11	4,23		
Total	260	100		

**Fonte: O autor (2012)**

Quanto à representatividade setorial, o setor de comércio representa 12% das empresas pesquisadas, enquanto é observada no Rio Grande do Sul uma participação de 44%. As indústrias de transformação, por sua vez, apresentaram uma participação de 20%, enquanto no estado sua representatividade é de 14% (SEBRAE, 2011).

Com relação à variável de controle “Conhecimento da Concorrência”, incluída durante a fase qualitativa desta pesquisa, uma empresa discorda totalmente em possuir tal conhecimento, como é demonstrado a seguir, na Tabela 13 – Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao conhecimento da concorrência. Este questionário foi excluído das demais análises.

**Tabela 13 – Caracterização dos respondentes do estudo completo quanto ao conhecimento da concorrência.**

Conhecimento da Concorrência	Frequência	%	% Válidos	% Acumulado
1 (Discordo Totalmente)	1	,4	,4	,38
2	4	1,5	1,5	1,92
3	7	2,7	2,7	4,62
4	28	10,8	10,8	15,38
5	52	20,0	20,0	35,38
6	76	29,2	29,2	64,62
7 (Concordo Totalmente)	92	35,4	35,4	100
Total	260	100	100	

**Fonte: O autor (2012)**

A seguir, são descritos os procedimentos utilizados para a validação dos dados para sua utilização na análise fatorial confirmatória.

#### 4.2.2.2. Adequação da Base de Dados do Estudo Completo

Tendo em vista a utilização da CFA, os dados devem ser analisados quanto à existência de dados omissos (*missing data*), *outliers*, e quanto ao atendimento aos princípios da normalidade, linearidade, multicolinearidade, e homocedasticidade, necessários para a utilização das técnicas de análise multivariadas (KLINE, 1998).

Devido à utilização de um formulário eletrônico com validação *on-line* de itens não respondidos, não foram localizados dados omissos. Quanto à presença de *outliers*, foram utilizadas as técnicas univariada e multivariada. A univariada compreende a utilização de escores Zs das variáveis padronizadas, sendo eliminados valores que ultrapassem 3 desvios padrão, para mais ou para menos (HAIR et al., 2005a). A detecção multivariada é feita através da medida  $D^2$  de Mahalanobis, eliminando os casos com significância menor que 0,001 (BYRNE, 2010). Foram retirados 18 casos considerados *outliers*, e, com isso, a amostra purificada foi constituída de 241 questionários.

Para a verificação da normalidade, itens com índice de assimetria superior a 3 ou inferior a -3, e itens com curtose superior a 10 ou inferior a -10 devem ser eliminados (KLINE, 1998). Quanto o índice de assimetria, os itens apresentaram valores entre -0,882 e 0,271. Quanto à curtose, os itens apresentaram valores entre -1,243 e 0,629.

Quanto à multicolinearidade, itens com correlação acima de 0,85 e com coeficiente de correlação múltipla ( $R^2$ ) superior a 0,90 representam redundância nos itens (KLINE, 1998). Nenhum dos itens estudados apresentou valores acima dos limites. Uma segunda verificação foi realizada através do fator de inflação da variância (VIF). A presença de itens com VIF superior a 10 indica multicolinearidade (HAIR et al., 2005a). O maior valor encontrado neste estudo foi 7,469.

A verificação da linearidade foi realizada através da inspeção dos gráficos de *scatterplots* (KLINE, 1998), e todas as dimensões apresentaram relações lineares. Por fim, a homocedasticidade foi verificada através da verificação do gráfico dos resíduos padronizados e valores previstos das variáveis (HAIR et al., 2005a). Após a inspeção, foi verificado que os itens atendem ao princípio da homocedasticidade.

Após os testes de adequação da base de dados do estudo completo, foi realizada a análise da confiabilidade, descrita a seguir, na seção 4.2.2.3.

#### 4.2.2.3. Análise da Confiabilidade do Estudo Completo

O teste de fidedignidade do instrumento utilizado no estudo completo e de seus fatores foi efetuado através do coeficiente Alfa de Cronbach, de forma a medir a consistência interna dos mesmos. Foi obtido o coeficiente de 0,949 para o instrumento, acima do valor mínimo 0,7 recomendado (HAIR et al., 2005a). Quanto à consistência interna dos fatores, todos apresentaram coeficiente acima do recomendado, como é ser observado na Tabela 14 – Fidedignidade dos fatores do estudo completo.

**Tabela 14 – Fidedignidade dos fatores do estudo completo**

Constructo	Alfa de Cronbach
Doação de Conhecimento Intra-organizacional	0,897
Coleta de Conhecimento Intra-organizacional	0,808
Doação de Conhecimento Interorganizacional	0,942
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	0,963
Capacidade Absortiva	0,920
Desempenho Organizacional	0,906
Instrumento	0,949

**Fonte: O autor (2012)**

Foi utilizada a correlação item-total corrigido (CITC), de forma a verificar o quanto os itens estudados compartilham de um mesmo significado. É recomendado que itens com valores abaixo de 0,5 sejam eliminados do instrumento (HAIR et al., 2005a).

O item KSAC2 (Os funcionários gostariam de ser informados sobre o que seus colegas sabem), do fator coleta conhecimento intra-organizacional, apresentou valores abaixo do recomendado (0,353), o que já havia ocorrido no estudo piloto. O item DO5 (Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora - capacidade de lançar produtos novos ou melhorados, de desenvolver processos novos ou melhorados), também apresentou CITC inferior a 0,5 (0,495). Ambos os itens foram eliminados do estudo completo. A Tabela 15 – Correlação item-total corrigido para o estudo completo apresenta as variações dos valores CITC.



**Tabela 15 – Correlação item-total corrigido para o estudo completo**

Constructo	CITC	CITC após eliminação dos itens
Doação de Conhecimento Intra-organizacional	0,619 - 0,786	0,619 - 0,786
Coleta de Conhecimento Intra-organizacional	0,353 - 0,704	0,545 - 0,704
Doação de Conhecimento Interorganizacional	0,571 - 0,802	0,571 - 0,802
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	0,672 - 0,897	0,672 - 0,897
Capacidade Absortiva	0,619 - 0,758	0,619 - 0,758
Desempenho Organizacional	0,495 - 0,749	0,580 - 0,749

**Fonte: O autor (2012)**

A percepção de que a inovação é antecedente ao desempenho organizacional, e não um componente deste constitui uma possibilidade, já que questão relacionada à inovação apresentou baixa correlação com os demais itens relacionados ao desempenho organizacional. Além disso, como já comentado nos resultados da fase qualitativa desta pesquisa, diferentes entendimentos sobre a definição de produtos e serviços novos ou melhorados constitui uma questão relevante, para a mensuração de constructos associados com inovação.

Quanto ao item KSAC2, que mensura a disponibilidade em acessar novos conhecimentos, foi observada uma grande assimetria positiva, o que denota a utilização dos níveis superiores da escala em uma grande quantidade dos instrumentos analisados, constituindo um fator comum à amostra pesquisada. Este resultado pode estar associado à fatores culturais, comuns às empresas pesquisadas.

Após a análise de confiabilidade do instrumento, foi realizada a análise fatorial exploratória, com o objetivo de que a validade discriminante do instrumento possa ser verificada, com descrito na seção a seguir.

#### **4.2.2.4. Análise Fatorial Exploratória do Estudo Completo**

Para a EFA do instrumento do estudo completo e dos fatores foi utilizada a Análise de Componentes Principais (PCA), com aplicação do método de rotação ortogonal *Varimax* (HAIR et al., 2005a). Para o teste KMO, foi obtido o resultado de 0,931, acima do valor recomendado de 0,8, e significância de 0,000 no teste de esfericidade, o que aponta a adequação dos dados à análise em questão (HAIR et al., 2005a).

Com 241 questionários e 31 itens pesquisados, é obtido uma relação de 7,77 respondentes por item, acima do valor mínimo recomendado de 5 questionários por item (HAIR et al., 2005a).

A análise demonstrou a existência de 5 fatores, ao invés dos 6 observados no estudo piloto. Os itens que representam a coleta e a doação de conhecimento intra-organizacional compuseram um único fator. A variância explicada pelos fatores encontrados na análise corresponde a 75,04% da variância do instrumento. Nenhum item apresentou comunalidade inferior ao valor recomendado de 0,50 (HAIR et al., 2005a). A Tabela 16 – Análise fatorial exploratória entre blocos estudo completo apresenta a análise entre blocos, e foram suprimidos valores abaixo de 0,40.

Diferentemente do estudo piloto, no qual ambos os processos de doação e coleta de conhecimento foram representados por fatores, tanto no nível intra quanto no interorganizacional, a análise fatorial exploratória realizada no estudo completo resultou em um único fator para o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional. Como possíveis explicações para este fato, podem ser elencados os apontamentos realizados por Hooff e Ridder (2004), que discutem em seu estudo sobre a precedência entre estes processos, mais especificamente quanto à coleta de conhecimento ser dependente do estabelecimento do processo de doação.

Desta forma, a existência de um único fator a nível intra-organizacional representa que o estabelecimento do compartilhamento é desenvolvido a partir de seus processos de coleta e doação conjuntamente, diferentemente do nível interorganizacional, em que estes processos podem ser implementados separadamente.

**Tabela 16 – Análise fatorial exploratória entre blocos estudo completo**

Item	Componente				
	1 Coleta Interor.	2 Doação Interorg.	3 Compart. Intra-org.	4 Desempenho	5 Capacidade Absortiva
KSAD1			,795		
KSAD2			,834		
KSAD3			,786		
KSAD4			,819		
KSAC1			,781		
KSAC3			,748		
KSAC4			,729		
KSID1		,712			
KSID2		,778			
KSID3		,797			
KSID4		,764			
KSID5		,803			
KSID6		,818			
KSID7		,778			
KSIC1	,713				
KSIC2	,820				
KSIC3	,808				
KSIC4	,826				
KSIC5	,836				
KSIC6	,821				
KSIC7	,827				
CA1					,750
CA2					,813
CA3					,718
CA4					,698
CA5					,797
DO1				,843	
DO2				,872	
DO3				,821	
DO4				,782	
DO6				,819	

**Fonte: O autor (2012)**

A Tabela 17 – Variância Total Explicada estudo completo, a seguir, exhibe a variância explicada para cada componente resultante da EFA. A variância explicada pelos fatores encontrados na análise corresponde a 75,042% da variância do instrumento, acima do valor recomendado de 60%, e todos componentes apresentaram autovalor acima de 1 (HAIR et al., 2005a).

**Tabela 17 – Variância Total Explicada estudo completo**

Componente.	Carga Fatorial	% da Variância	% Acumulado
1	5,587	18,021	18,021
2	5,431	17,521	35,542
3	4,882	15,749	51,291
4	3,837	12,379	63,670
5	3,525	11,372	75,042

Fonte: O autor (2012)

Todos os constructos apresentaram unidimensionalidade, observada na Tabela 18 – EFA intra-blocos estudo completo, com autovalores acima de 1 e variância explicada acima de 60% (HAIR et al., 2005a).

**Tabela 18 – EFA intra-blocos estudo completo**

Constructo	Autovalores	Variância Explicada
Compartilhamento de Conhecimento Intra-organizacional	4,613	65,903
Doação de Conhecimento Interorganizacional	5,208	74,406
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	5,741	82,016
Capacidade Absortiva	3,793	75,857
Desempenho Organizacional	3,684	73,683

Fonte: O autor (2012)

Após a análise do instrumento, foi realizada a análise fatorial confirmatória, conforme descrito na seção a seguir.

### 4.3. Análise Fatorial Confirmatória

A CFA, baseada em SEM, foi utilizada com o objetivo de especificação do modelo de mensuração para as variáveis latentes (constructos) pesquisadas neste trabalho. Para isso, serão utilizados os itens validados na seção 4.2.2, de acordo com o referencial teórico apresentado no capítulo 2. Foram utilizados 241 questionários, após a purificação da base de dados (seção 4.2.2.2) e a retirada dos respondentes que informaram não possuir conhecimento sobre a concorrência (seção 4.2.2.1). Esta quantidade apresenta-se adequada para o CFA, de forma a ultrapassar o número de 200 respondentes (KLINE, 1998).

A adequação do modelo de mensuração, quando do uso de SEM, é avaliada através da similaridade entre as matrizes de covariância observada nos itens da amostra e a estimada pelo modelo de mensuração proposto. Existem vários indicadores que verificam a habilidade do modelo proposto de representar os dados pesquisados, e são classificados em três categorias de índices: absolutas, incrementais e de parcimônia (HAIR et al., 2005a).

Os índices absolutos correspondem a uma mensuração direta sobre a representação dos dados observados pelo modelo especificado, e são listados a seguir (HAIR et al., 2005a):

- Estatística Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ): teste estatístico que representa a diferença entre as matrizes de covariância observada e previstas pelo modelo, e deve ser estatisticamente significativo (HAIR et al., 2005a).
- GFI (*Goodness-of-Fit Index*): medida da quantidade relativa da variância e covariância na amostra especificada que é explicada pelo modelo em conjunto. Possui variação entre 0 e 1, e valores iguais ou acima de 0,90 indicam uma boa adequação (BYRNE, 2010).
- RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*): contabiliza a discrepância, por graus de liberdade, do modelo em relação à população. Valores inferiores a 0,08 são recomendados (BYRNE, 2010).
- SRMR (*Standardized Root Mean Residual*): representa a media dos resíduos derivados da adequação entre a matriz observada e a estimada. Valores inferiores a 0,05 são recomendados (BYRNE, 2010).
- $\chi^2/df$  (Qui-Quadrado dividido pelos graus de liberdade do modelo): Como indicativo de um bom ajuste no modelo, são aceitos valores inferiores a 3 (HAIR et al., 2005a), e, também, inferiores a 5 (BYRNE, 2010).

Os índices incrementais correspondem à comparação com modelos base, como, por exemplo, a comparação com o modelo nulo, isto é, em que todas as variáveis não apresentam correlação (HAIR et al., 2005a). Os índices incrementais são listados a seguir:

- NFI (*Normed Fit Index*): representa a relação entre as estatísticas  $\chi^2$  do modelo proposto com o modelo nulo. Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste (HAIR et al., 2005a).

- TLI (*Tucker Lewis Index*): representa a relação entre as estatísticas  $\chi^2$ , normalizadas, do modelo proposto com o modelo nulo. Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste (BYRNE, 2010).
- CFI (*Comparative Fit Index*): representa a relação, padronizada, entre as estatísticas  $\chi^2$  do modelo proposto com o modelo nulo. Valores acima de 0,90 indicam bom ajuste (HAIR et al., 2005a).

Os índices de ajuste de parcimônia referem-se à complexidade do modelo, e são utilizados para a comparação entre modelos (HAIR et al., 2005a). Os índices de ajuste de parcimônia são listados a seguir:

- AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*): corresponde ao índice GFI, ajustado ao número de graus de liberdade do modelo, e possui valores menores ou iguais a 1 (BYRNE, 2010).
- PNFI (*Parsimony Normed Fit Index*): Corresponde ao índice NFI, ajustado ao número de parâmetros estimados. Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste (HAIR et al., 2005a).
- PCFI (*Parsimony Comparative Fit Index*): Corresponde ao índice CFI, ajustado ao número de parâmetros estimados. Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste (HAIR et al., 2005a).

Segundo Hair et al. (2005a), a utilização dos índices CFI, RMSEA e a estatística  $\chi^2$ , em conjunto com os graus de liberdade, são suficientes para a avaliação do modelo. Neste trabalho, serão informados todos os índices acima descritos.

Segundo as etapas descritas na seção 3.2.2.2.2, a próxima seção define e valida os fatores que serão utilizados na construção do modelo de mensuração.

### 4.3.1 Validação do Modelo de Mensuração

A validação do modelo de mensuração é realizada através da CFA. A avaliação da validade convergente é realizada por meio dos valores t, com valor absoluto superior a 2,576, e pela proporção da variância ( $R^2$ ) superior a 0,50 (KOUFTEROS; 1999). A confiabilidade dos constructos é mensurada pela Variância Média Extraída (AVE), Confiabilidade Composta

(CR) e a Carga Fatorial dos itens em relação ao constructo estudado. A AVE é a média das variâncias extraídas das cargas fatoriais dos itens em uma variável, e recomendam-se valores superiores a 0,50. A CR mensura a consistência interna dos fatores, e é computada através do quadrado da soma das cargas fatoriais dos itens e da soma dos erros de variância, são indicados valores acima de 0,7, mas valores acima de 0,6 são aceitáveis. Quanto às cargas fatoriais, são recomendados valores superiores a 0,5, sendo desejado que superem 0,7 (HAIR et al., 2005a).

A unidimensionalidade é avaliada através da observação dos índices de modificação, que apontam covariâncias não especificadas no modelo, e pelas covariâncias residuais padronizadas, que correspondem à diferença entre as covariâncias observadas e estimadas (BYRNE, 2010). Valores absolutos abaixo de 2,5 não sugerem problemas (HAIR et al., 2005a), entretanto devem ser esperados valores absolutos abaixo de 2 (BYRNE, 2010).

A Validade discriminante é avaliada através da AVE, que deve ser superior ao quadrado das correlações com os demais fatores, de forma a demonstrar que a variável latente deve explicar a variância de seus itens do que a que compartilha com as demais variáveis (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009).

As variáveis latentes que serão utilizadas na CFA correspondem aos constructos demonstrados na seção 2.7, de acordo com a revisão da teoria efetuada no capítulo 2, e são listadas a seguir:

- Doação de conhecimento intra-organizacional (KSAD)
- Coleta de conhecimento intra-organizacional (KSAC)
- Doação de conhecimento interorganizacional (KSID)
- Coleta de conhecimento interorganizacional (KSIC)
- Capacidade Absortiva (CA)
- Desempenho Organizacional (DO)

Mesmo tendo em vista os fatores resultantes da análise fatorial exploratória do estudo completo (seção 4.2.2.4), que apontaram a existência de um único fator para o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional, a construção do modelo de mensuração levará em conta a teoria apresentada na seção 2.5.1, que aponta uma diferenciação entre a doação e a coleta de conhecimento também neste nível. Segundo Hair et al. (2005a, p. 671), “*diferentemente da EFA, com a CFA o pesquisador utiliza a teoria para*

*especificar a priori o número de variáveis, e também quais variáveis possuem carga nos fatores*". Entretanto, durante os passos para a determinação da existência de um modelo de segunda ordem (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009), a possibilidade de utilização de um único fator para o constructo compartilhamento de conhecimento intra-organizacional é testada, e será descrita posteriormente.

O modelo de mensuração inicial, a ser validado, é apresentado na Figura 4 – Modelo de mensuração inicial, e apresentou os índices de ajuste demonstrados na Tabela 19 – Índices de ajuste do modelo inicial.

**Tabela 19 – Índices de ajuste do modelo inicial**

Categoria	Índices	Valores Recomendados	Modelo de mensuração inicial
Absolutos	$\chi^2/df$	$\leq 3,00$	2,00
	RMSEA	$\leq 0,08$	0,06
	SRMR	$\leq 0,05$	0,04
	GFI	$\geq 0,90$	0,81
Incrementais	CFI	$\geq 0,90$	0,94
	NFI	*	0,89
	TLI	*	0,94
Parcimônia	AGFI	*	0,78
	PNFI	*	0,69
	PCFI	*	0,85

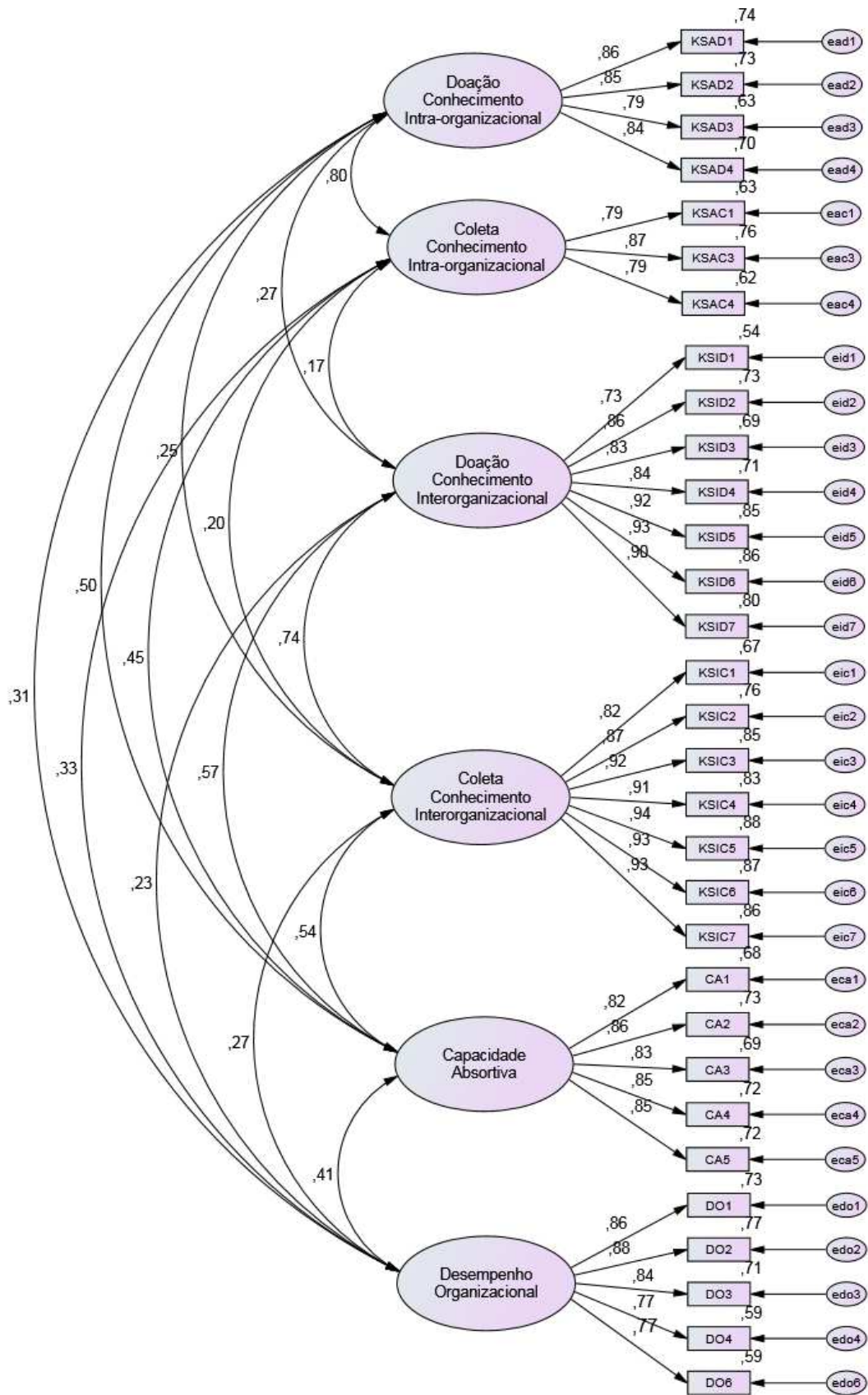
Fonte: O Autor (2012)

Nota: \* Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste, na comparação entre modelos

Com exceção do índice GFI, o modelo inicial é considerado adequado aos valores recomendados.



Figura 4 – Modelo de mensuração inicial



Fonte: O autor (2012)

A seguir, na Tabela 20 – Validação individual dos fatores, são descritas a AVE, CR, valores t e R<sup>2</sup>, de forma a possibilitar a visualização da confiabilidade e validade convergente dos fatores estudados.

**Tabela 20 – Validação individual dos fatores**

Constructo [AVE]  (CR)	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados*	Valores t*	R <sup>2</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros-Padrão			
Doação Conhecimento Intra-organizacional [0,702] (0,983)	KSAD1	1	**	0,863	**	0,745
	KSAD2	0,983	0,056	0,854	17,464	0,729
	KSAD3	0,941	0,067	0,794	13,967	0,630
	KSAD4	0,998	0,066	0,839	15,229	0,704
Coleta Conhecimento Intra-organizacional [0,671] (0,972)	KSAC1	1	**	0,792	**	0,627
	KSAC3	1,113	0,084	0,872	13,22	0,760
	KSAC4	1,055	0,088	0,790	12,056	0,624
Doação Conhecimento Interorganizacional [0,741] (0,987)	KSID1	1	**	0,735	**	0,540
	KSID2	1,163	0,084	0,857	13,885	0,734
	KSID3	1,038	0,078	0,829	13,232	0,687
	KSID4	1,079	0,080	0,841	13,445	0,707
	KSID5	1,141	0,077	0,925	14,872	0,856
	KSID6	1,155	0,077	0,927	14,937	0,859
	KSID7	1,116	0,078	0,895	14,375	0,801
Coleta Conhecimento Interorganizacional [0,818] (0,991)	KSIC1	1	**	0,817	**	0,667
	KSIC2	1,083	0,063	0,873	17,055	0,762
	KSIC3	1,117	0,060	0,922	18,496	0,850
	KSIC4	1,104	0,061	0,912	18,135	0,832
	KSIC5	1,139	0,060	0,939	19,087	0,882
	KSIC6	1,111	0,059	0,932	18,902	0,869
	KSIC7	1,103	0,059	0,928	18,704	0,861
Capacidade Absortiva [0,708] (0,984)	CA1	1	**	0,824	**	0,679
	CA2	1,06	0,066	0,857	16,128	0,734
	CA3	1,105	0,073	0,830	14,947	0,689
	CA4	1,146	0,074	0,846	15,236	0,716
	CA5	1,132	0,072	0,85	15,74	0,723
Desempenho Organizacional [0,679] (0,984)	DO1	1	**	0,856	**	0,733
	DO2	1,192	0,067	0,878	17,814	0,771
	DO3	1,104	0,069	0,843	16,076	0,711
	DO4	0,93	0,067	0,770	13,877	0,593
	DO5	1,096	0,078	0,766	14,017	0,587
	DO6	1,096	0,078	0,766	14,017	0,587

Fonte: o Autor (2012)

Notas: \* P<0,01

\*\* Carga fatorial arbitrariamente fixada em 1

Todas as variáveis apresentaram valores t superiores a 2.576,  $R^2$  superior a 0,50, AVE superior a 0,5 e CR superior a 0,7, o que aponta para a validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração inicial (KOUFTEROS; 1999).

Quanto à unidimensionalidade, o item KSID1, referente à doação de conhecimento interorganizacional apresentou correlação com o item KSID2 (0,635), apontando uma sobreposição das medidas. Além disso, este mesmo item apresentou covariâncias residuais superiores a 2, e foi retirado do modelo. Da mesma forma, o item KSIC1, referente à coleta de conhecimento interorganizacional foi excluído, pois apresentou covariância com o item KSIC2 (0,533) e covariâncias residuais superiores a 2. Os itens KSID1 e KSIC1 representam a mensuração sobre o compartilhamento de propostas de negócio e relatórios, enquanto KSID2 e KSIC2 representam o compartilhamos manuais de negócios, modelos ou metodologias.

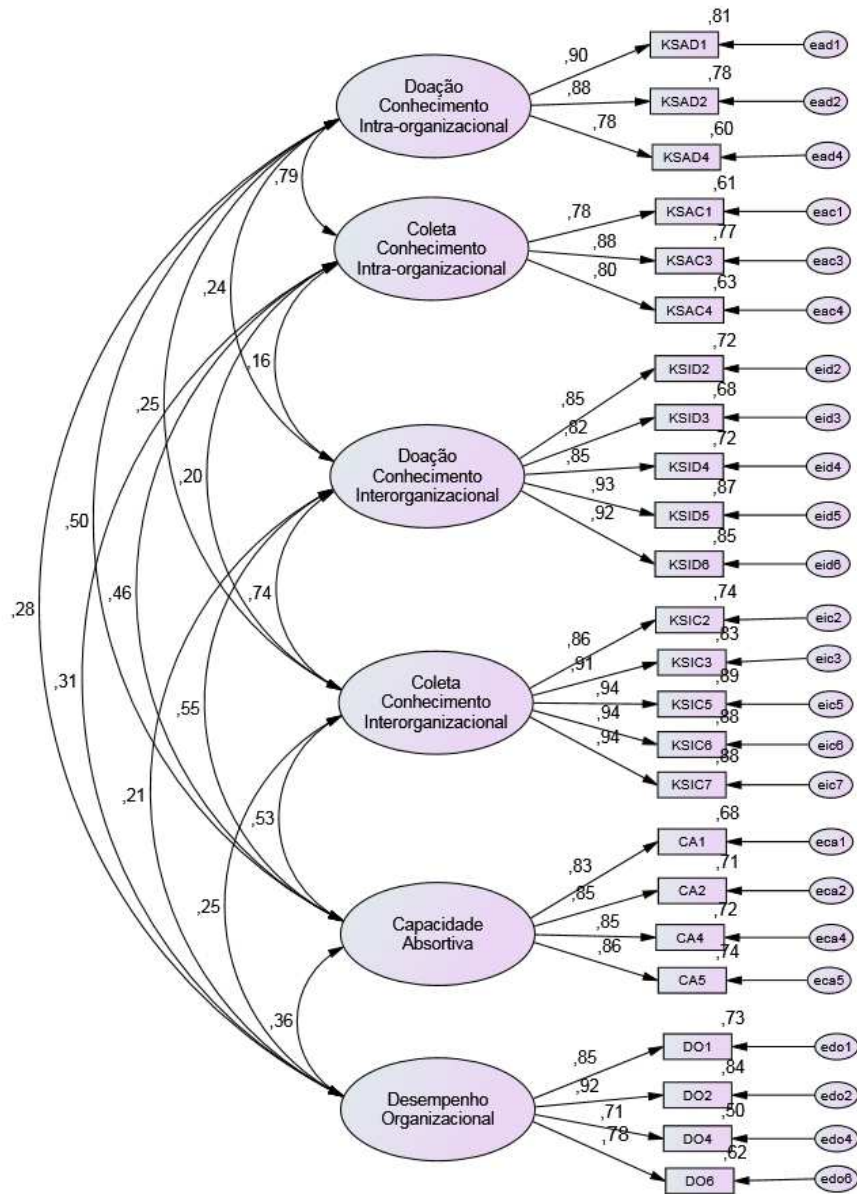
Também apresentaram covariâncias residuais superiores a 2, sendo excluídos do modelo, os itens KSAD3 (Os funcionários solicitam aos colegas que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa), KSID7 (Nós compartilhamos conhecimento para a resolução de problemas com empresas parceiras).

O item KSIC4 (Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão ou internet, quando necessário) também foi retirado do modelo, pois apresentou covariância com o item KSIC3 (Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso ou fracasso, quando necessário) e covariâncias residuais. Da mesma forma, DO3 (Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido) foi retirado, pois demonstrou sobreposição com o item DO4 (Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa), além de covariâncias residuais.

Por fim, CA3 (Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas) foi retirado do modelo por também apresentar covariâncias residuais superiores a 2.

Após as modificações realizadas, o modelo de mensuração revisado é apresentado na Figura 5 – Modelo de mensuração revisado.

Figura 5 – Modelo de mensuração revisado



Fonte: O autor (2012)

Como observado na Tabela 21 – Índices de ajuste do modelo de mensuração revisado, as alterações realizadas no modelo promoveram melhora significativa, promovendo sua adequação em todos os valores recomendados, o que denota uma boa representação dos dados observados.

**Tabela 21 – Índices de ajuste do modelo de mensuração revisado**

Categoria	Índices	Valores Recomendados	Modelo de mensuração inicial	Modelo de mensuração revisado
Absolutos	$\chi^2/df$	$\leq 3,00$	2,00	<b>1,41</b>
	RMSEA	$\leq 0,08$	0,06	<b>0,04</b>
	SRMR	$\leq 0,05$	0,04	<b>0,04</b>
	GFI	$\geq 0,90$	0,81	<b>0,90</b>
Incrementais	CFI	$\geq 0,90$	0,94	<b>0,98</b>
	NFI	*	0,89	<b>0,94</b>
	TLI	*	0,94	<b>0,98</b>
Parcimônia	AGFI	*	0,78	<b>0,87</b>
	PNFI	*	0,69	<b>0,80</b>
	PCFI	*	0,83	<b>0,84</b>

Fonte: O Autor (2012)

Nota: \* Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste, na comparação entre modelos

O modelo de mensuração revisado apresentou validade discriminante, como observado na Tabela 22 – Comparação da AVE com o quadrado da correlação entre fatores. A AVE de cada fator, em negrito, é superior ao quadrado das correlações entre os fatores.

**Tabela 22 – Comparação da AVE com o quadrado da correlação entre fatores**

	KSAD	KSAC	KSID	KSIC	CA	DO
KSAD	<b>0,731</b>					
KSAC	0,624	<b>0,672</b>				
KSID	0,055	0,027	<b>0,768</b>			
KSIC	0,061	0,038	0,548	<b>0,842</b>		
CA	0,246	0,211	0,299	0,277	<b>0,715</b>	
DO	0,079	0,095	0,044	0,062	0,130	<b>0,671</b>

Fonte: O autor (2012)

Destacam-se as correlações entre os fatores KSAD e KSAC, e KSID e KSIC, como observado na Tabela 23 – Correlações entre os fatores. Este fato denota a possibilidade da existência de variáveis de segunda ordem, tanto para o compartilhamento de conhecimento intra quanto interorganizacional (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009).

**Tabela 23 – Correlações entre os fatores**

Fatores			Correlação
KSAC	<-->	KSAD	<b>0,790**</b>
KSAC	<-->	CA	0,459**
KSAC	<-->	DO	0,308*
KSAC	<-->	KSIC	0,196*
KSAC	<-->	KSID	0,165**
KSAD	<-->	CA	0,496**
KSAD	<-->	DO	0,281**
KSAD	<-->	KSIC	0,247**
KSAD	<-->	KSID	0,235*
CA	<-->	DO	0,361**
CA	<-->	KSIC	0,526**
CA	<-->	KSID	0,547**
DO	<-->	KSIC	0,248**
DO	<-->	KSID	0,209**
KSIC	<-->	KSID	<b>0,740**</b>

Fonte: O autor (2012)

Notas: \* p <0,05

\*\* p <0,01

Após as alterações realizadas no modelo de mensuração, é necessário que sua confiabilidade possa ser novamente analisada (KOUFTEROS, 1999). O modelo revisado apresenta validade convergente e confiabilidade, como observado na Tabela 24 – Confiabilidade do modelo revisado. Todas as variáveis apresentaram valores t superiores a 2.576,  $R^2$  superior a 0,50, AVE superior a 0,5 e CR superior a 0,7, o que aponta para a validade convergente e confiabilidade do modelo de mensuração inicial (KOUFTEROS, 1999).

**Tabela 24 – Confiabilidade do modelo revisado**

Constructo [AVE]  (CR)	Variáveis	Coeficientes não- padronizados		Coeficientes Padronizados*	Valores t*	R <sup>2</sup>
		Cargas Fatoriais	Erros- Padrão			
Doação Conhecimento Intra-organizacional [0,731] (0,983)	KSAD1	1	**	0,898	**	0,806
	KSAD2	0,977	0,051	0,884	19,019	0,781
	KSAD4	0,889	0,06	0,778	14,861	0,605
Coleta Conhecimento Intra-organizacional [0,672] (0,972)	KSAC1	1	**	0,782	**	0,612
	KSAC3	1,133	0,085	0,877	13,338	0,769
	KSAC4	1,078	0,088	0,797	12,219	0,635
Doação Conhecimento Interorganizacional [0,768] (0,989)	KSID1	1	**	0,85	**	0,723
	KSID2	0,895	0,055	0,824	16,295	0,679
	KSID3	0,943	0,055	0,848	17,073	0,719
	KSID6	0,999	0,049	0,933	20,321	0,870
	KSID7	0,996	0,05	0,921	19,855	0,848
Coleta Conhecimento Interorganizacional [0,842] (0,991)	KSIC1	1	**	0,86	**	0,740
	KSIC2	1,033	0,051	0,909	20,27	0,826
	KSIC3	1,072	0,049	0,943	21,861	0,889
	KSIC6	1,046	0,049	0,936	21,501	0,876
	KSIC7	1,045	0,048	0,938	21,559	0,880
Capacidade Absortiva [0,715] (0,982)	CA1	1	**	0,827	**	0,684
	CA2	1,042	0,066	0,845	15,724	0,714
	CA3	1,149	0,075	0,851	15,308	0,724
	CA5	1,138	0,073	0,858	15,662	0,736
Desempenho Organizacional [0,671] (0,980)	DO1	1	**	0,853	**	0,728
	DO2	1,248	0,071	0,915	17,68	0,837
	DO3	0,861	0,069	0,71	12,55	0,504
	DO6	1,128	0,079	0,785	14,212	0,616

Fonte: O autor (2012)

Notas: \* P<0,01

\*\* Carga fatorial arbitrariamente fixada em 1

Tendo em vista o referencial teórico apresentado na seção 2.5, e as correlações entre os fatores KSAD e KSAC, observadas na Tabela 23 – Correlações entre os fatores, foi avaliada a possibilidade de representação dos construtos doação de conhecimento intra-organizacional e coleta de conhecimento intra-organizacional por um fator de segunda ordem, o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional. Da mesma forma, quanto aos fatores KSID e KSIC, foi avaliada a possibilidade de representação dos construtos doação de conhecimento interorganizacional e coleta de conhecimento interorganizacional por um fator de segunda ordem, o compartilhamento de conhecimento interorganizacional.

O processo para a validação de um modelo de segunda ordem foi realizado com a utilização do modelo de Koufteros (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009). O

paradigma é composto pelos passos listados a seguir (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009):

1. Apresentação da relação teórico conceitual entre os fatores e os itens observáveis;
2. Validação individual dos fatores;
3. Análise Fatorial Confirmatória para o modelo de 1ª ordem com os fatores correlacionados;
4. Análise Fatorial Confirmatória para o modelo de 1ª ordem um único fator latente;
5. Análise Fatorial Confirmatória para o modelo de 2ª ordem;
6. Comparação entre os modelos.

A apresentação da relação teórico conceitual entre os fatores e os itens observáveis foi realizada na revisão da literatura deste trabalho, apresentada nas seções 2.5.1 e 2.5.2. A validação individual dos fatores e a análise fatorial confirmatória para o modelo de primeira ordem com os fatores correlacionados foram descritas anteriormente nesta seção.

Para a confirmação da possibilidade de representação dos fatores de segunda ordem, compartilhamento de conhecimento intra-organizacional e compartilhamento de conhecimento interorganizacional, foram comparados os seguintes modelos, de forma a atender os passos 4 a 6 do paradigma de Koufteros para ambos os constructos:

1. Modelo de primeira ordem, contendo os fatores doação e coleta de conhecimento, tanto intra quanto interorganizacional, em separado, com os fatores correlacionados;
2. Modelo contendo um único fator de primeira ordem para o compartilhamento intra-organizacional e fatores de primeira ordem para doação e coleta de conhecimento interorganizacional;
3. Modelo contendo um único fator de primeira ordem para o compartilhamento interorganizacional e fatores de primeira ordem para doação e coleta de conhecimento intra-organizacional;
4. Modelo contendo um único fator de primeira ordem para o compartilhamento intra-organizacional, e um único fator de primeira ordem para o compartilhamento interorganizacional;



5. Modelo contendo um fator de segunda ordem para o compartilhamento intra-organizacional e fatores de primeira ordem para doação e coleta de conhecimento interorganizacional;
6. Modelo contendo um fator de segunda ordem para o compartilhamento interorganizacional e fatores de primeira ordem para doação e coleta de conhecimento intra-organizacional;
7. Modelo contendo um fator de segunda ordem para o compartilhamento intra-organizacional, e um único fator de primeira ordem para o compartilhamento interorganizacional;
8. Modelo contendo um fator de segunda ordem para o compartilhamento interorganizacional, e um único fator de primeira ordem para o compartilhamento intra-organizacional;
9. Modelo contendo um fator de segunda ordem para o compartilhamento intra-organizacional e um fator de segunda ordem para o compartilhamento interorganizacional.

O comparativo entre os indicadores de ajuste dos modelos acima descritos é apresentado na Tabela 25 – Comparativo entre os modelos de primeira e segunda ordem, a seguir.

**Tabela 25 – Comparativo entre os modelos de primeira e segunda ordem**

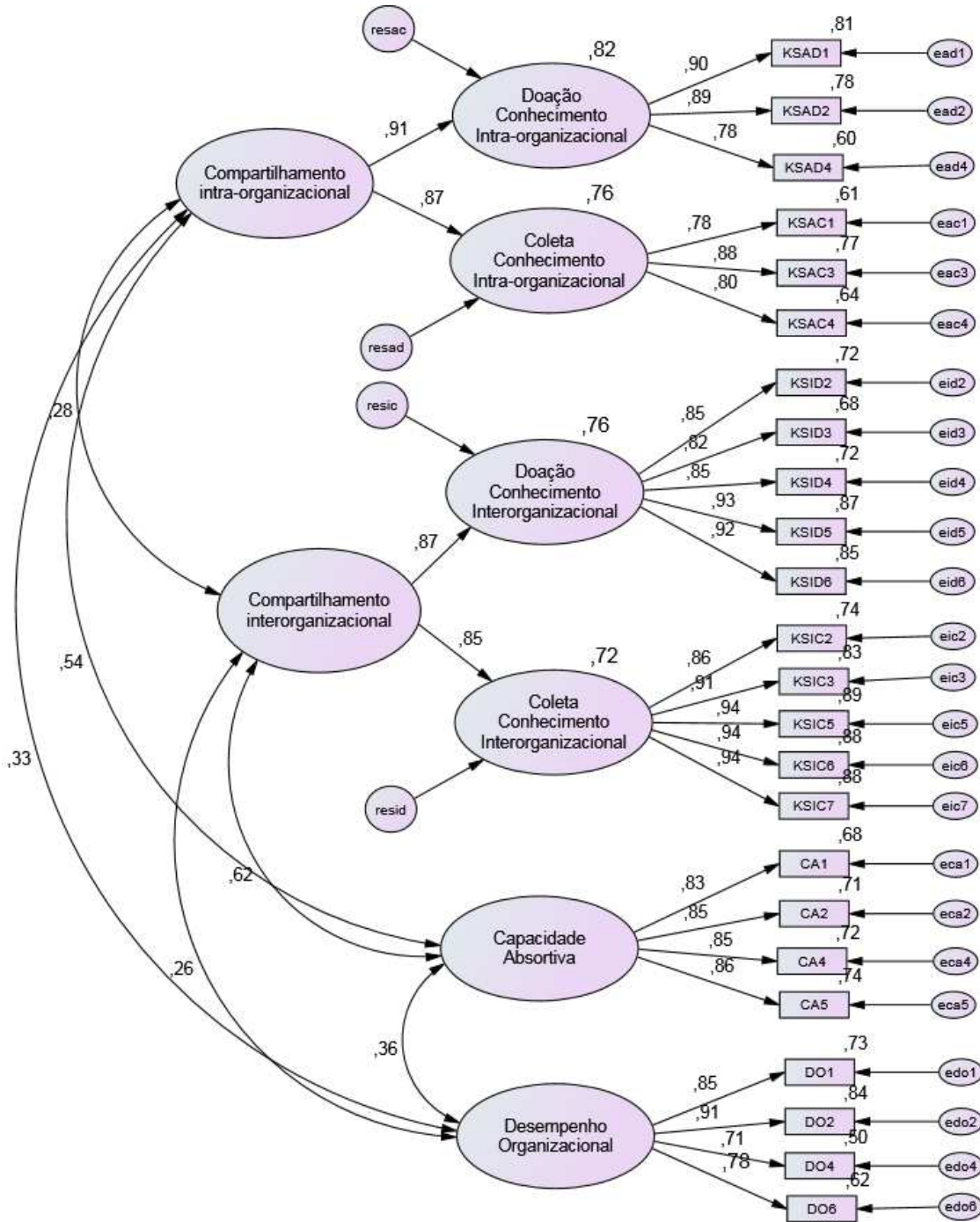
Índices	Valores Recomendados	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	<b>Modelo 9</b>
$\chi^2/df$	$\leq 3,00$	1,42	1,73	3,68	3,95	1,41	1,40	3,66	1,72	<b>1,40</b>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,04	0,06	0,11	0,11	0,04	0,04	0,11	0,06	<b>0,04</b>
SRMR	$\leq 0,05$	0,04	0,04	0,06	0,07	0,04	0,04	0,07	0,04	<b>0,04</b>
GFI	$\geq 0,90$	0,90	0,87	0,70	0,68	0,90	0,90	0,70	0,87	<b>0,90</b>
CFI	$\geq 0,90$	0,98	0,97	0,87	0,86	0,98	0,98	0,87	0,97	<b>0,98</b>
NFI	*	0,94	0,92	0,83	0,82	0,94	0,94	0,83	0,92	<b>0,94</b>
TLI	*	0,98	0,96	0,85	0,84	0,98	0,98	0,86	0,96	<b>0,98</b>
AGFI	*	0,87	0,84	0,62	0,61	0,87	0,87	0,63	0,84	<b>0,87</b>
PNFI	*	0,81	0,81	0,73	0,73	0,82	0,82	0,74	0,82	<b>0,82</b>
PCFI	*	0,84	0,85	0,77	0,76	0,85	0,85	0,77	0,85	<b>0,86</b>

Fonte: O autor (2012)

Nota: \* Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste, na comparação entre modelos

O modelo com melhores índices de ajuste é o modelo 9, correspondente à representação de ambos os fatores de segunda ordem, conforme a Figura 6 – Modelo de mensuração de segunda ordem.

Figura 6 – Modelo de mensuração de segunda ordem



Fonte: O autor (2012)

Todos os coeficientes  $R^2$  foram superiores ao valor recomendado de 0,50 (KOUFTEROS; BABBAR; KAIGHOBADI, 2009), e apresentaram significância estatística, como observado na Tabela 26 – Validação dos fatores de segunda ordem.

**Tabela 26 – Validação dos fatores de segunda ordem**

Constructo	Variáveis	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes Padronizados*	Valores t*	$R^2$
		Cargas Fatoriais	Erros-Padrão			
Compartilhamento Intra-organizacional	KSAD	1,105	0,091	0,906	12,135	0,806
	KSAC	0,868	0,088	0,872	9,91	0,605
Compartilhamento interorganizacional	KSID	1,391	0,116	0,874	12,019	0,612
	KSIC	1,376	0,116	0,846	11,902	0,635

**Fonte: O autor (2012)**

**Notas: \*  $P < 0,01$**

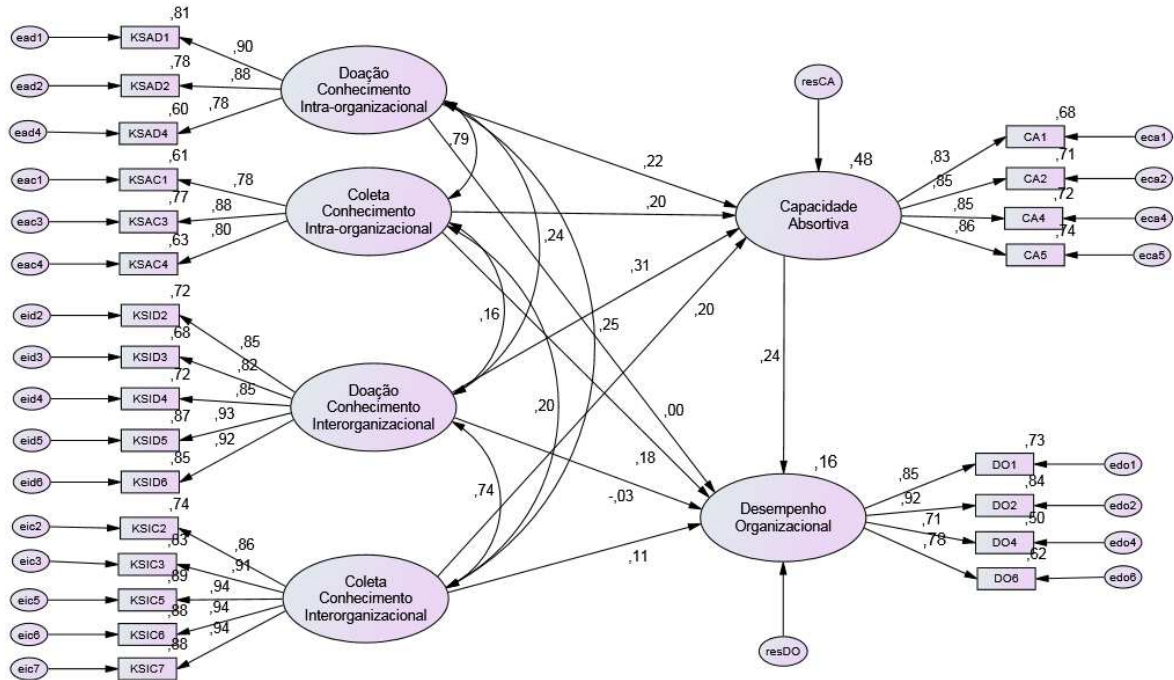
Após a validação do modelo de mensuração, o instrumento de pesquisa validado neste trabalho é demonstrado no Apêndice E. Os modelos de mensuração de primeira e segunda ordem foram utilizados como base para a proposição de um modelo estrutural para a relação do compartilhamento de conhecimento, capacidade absorviva e desempenho organizacional, descrito na seção a seguir.

### 4.3.2 Modelo de Estrutural

Tendo como base os modelos de mensuração de primeira e segunda ordem apresentados, foi realizada a análise de caminhos, de forma a contemplar a revisão da literatura apresentada no capítulo 2, e, em específico, o modelo teórico proposto na seção 2.7.

As covariâncias apresentadas, tanto no modelo de primeira ordem quanto no de segunda, foram substituídas por relacionamentos estruturais, de acordo com a teoria (HAIR et al., 2005a). O modelo estrutural, envolvendo somente variáveis de primeira ordem é apresentado a seguir, na Figura 7 – Modelo estrutural inicial de primeira ordem.

Figura 7 – Modelo estrutural inicial de primeira ordem



Fonte: O autor (2012)

Foi analisada a significância estatística dos relacionamentos propostos, de acordo com o exibido na Tabela 27 – Relacionamentos estruturais para o modelo inicial de primeira ordem. Os relacionamentos com valor  $P < 0,1$  foram retirados do modelo (HAIR et al., 2005a).

Tabela 27 – Relacionamentos estruturais para o modelo inicial de primeira ordem

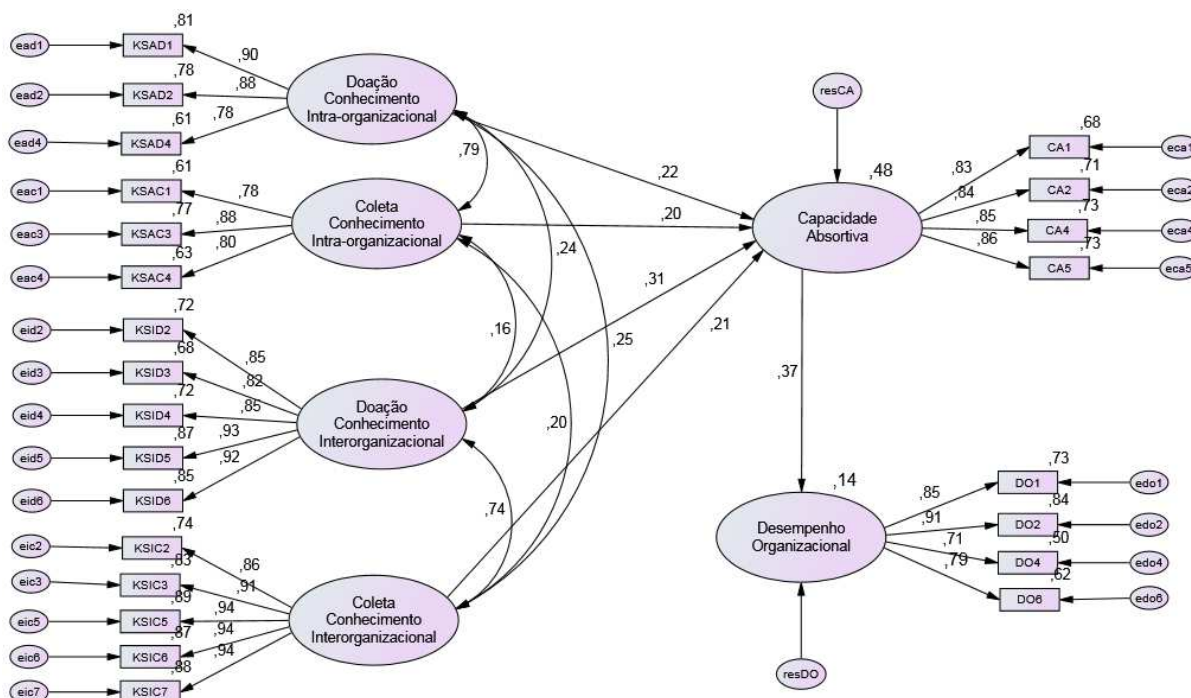
Relacionamento Estrutural	Carga Fatorial	Erro Padrão	Coefficiente Padronizado	Valor P	R <sup>2</sup>
CA <--- KSAD	0,18	0,09	2,002	0,045	0,047
CA <--- KSAC	0,199	0,109	1,818	0,069	0,038
CA <--- KSID	0,2	0,054	3,691	*	0,099
CA <--- KSIC	0,125	0,052	2,424	0,015	0,041
DO <--- KSAD	0	0,136	-0,002	0,998	0,056
DO <--- KSAC	0,231	0,166	1,393	0,164	0,000
DO <--- KSID	-0,027	0,084	-0,325	0,745	0,033
DO <--- KSIC	0,088	0,079	1,111	0,266	0,001
DO <--- CA	0,294	0,122	2,423	0,015	0,013

Fonte: O autor (2012)

Nota: \*  $P < 0,001$

Após a retirada dos relacionamentos não significativos, foi construído o modelo estrutural final de primeira ordem, demonstrado a seguir.

**Figura 8 – Modelo estrutural final de primeira ordem**



Fonte: O autor (2012)

O modelo apresenta todos os relacionamentos significativos, com, no mínimo  $p < 0,05$ , com a exceção do relacionamento entre a coleta de conhecimento intra-organizacional e a capacidade absorptiva, que possui  $p < 0,06$ , como demonstrado na Tabela 28 - Relacionamentos estruturais para o modelo final de primeira ordem.

**Tabela 28 - Relacionamentos estruturais para o modelo final de primeira ordem**

Relacionamento Estrutural		Carga Fatorial	Erro Padrão	Coefficiente Padronizado	Valor P	R <sup>2</sup>
CA	<--- KSAD	0,179	0,09	1,997	0,046	0,047
CA	<--- KSAC	0,205	0,109	1,883	0,06	0,041
CA	<--- KSID	0,198	0,054	3,677	*	0,097
CA	<--- KSIC	0,127	0,052	2,474	0,013	0,042
DO	<--- CA	0,294	0,122	2,423	0,015	0,138

Fonte: O autor (2012)

Nota: \* P < 0,001

Todas as covariâncias apresentaram significância estatística de, no mínimo, 0,05, e são descritas na Tabela 29 – Covariâncias do modelo final de primeira ordem.

Tabela 29 – Covariâncias do modelo final de primeira ordem

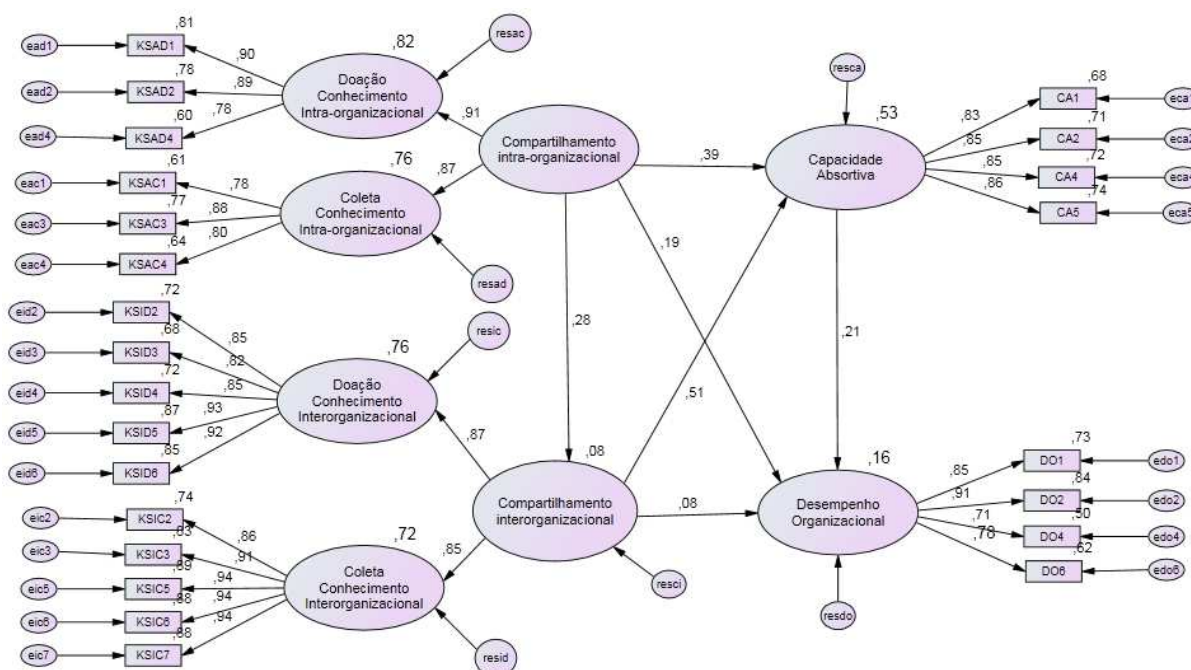
Covariâncias			Estimativa	Erro Padrão	Coefficiente Padronizado	Valor P
KSAC	<-->	KSAD	0,964	0,125	7,709	*
KSAD	<-->	KSID	0,456	0,14	3,25	0,001
KSAD	<-->	KSIC	0,49	0,143	3,427	*
KSAC	<-->	KSID	0,262	0,115	2,271	0,023
KSIC	<-->	KSID	1,913	0,237	8,065	*
KSAC	<-->	KSIC	0,319	0,118	2,71	0,007

Fonte: O autor (2012)

Nota: \* P < 0,001

O mesmo processo foi aplicado, tendo em vista a proposição do modelo estrutural de segunda ordem. As covariâncias foram substituídas de forma a representar o observado durante a revisão da literatura, dando origem ao modelo inicial de segunda ordem, exibido abaixo:

Figura 9 – Modelo estrutura inicial de segunda ordem



Fonte: O autor (2012)

A significância estatística dos relacionamentos estruturais, exibidas na Tabela 30 - Relacionamentos estruturais para o modelo inicial de segunda ordem, foram analisadas de forma a serem retirados os relacionamentos com valor p < 0,1 (HAIR et al., 2005a).

Tabela 30 - Relacionamentos estruturais para o modelo inicial de segunda ordem

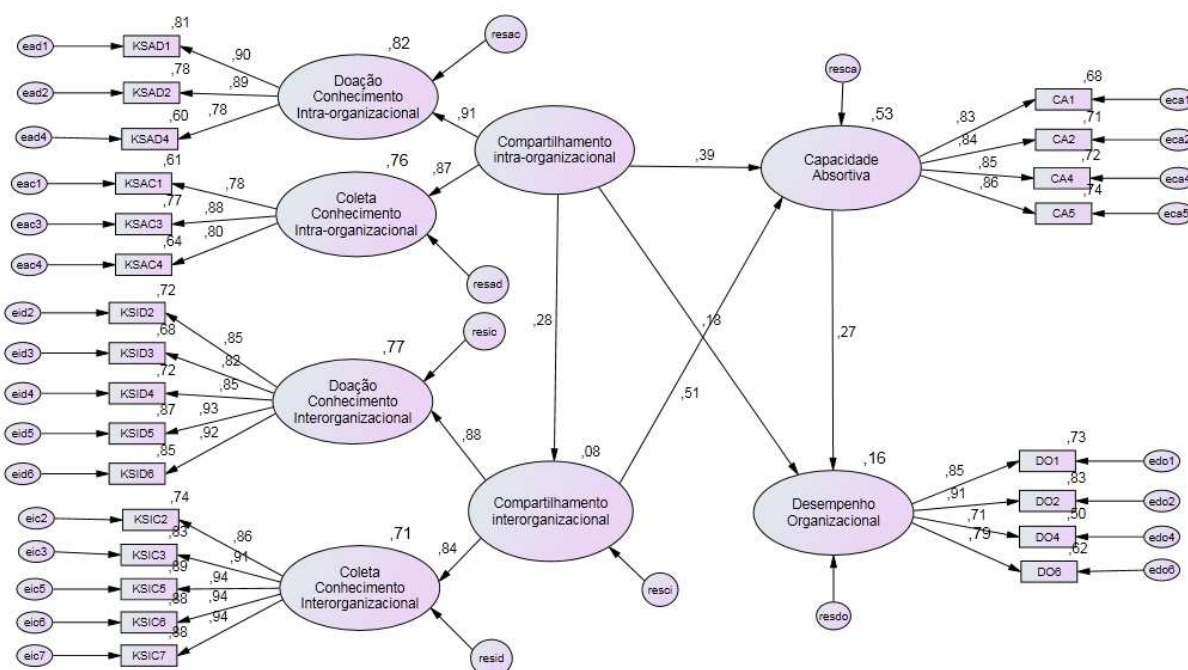
Relacionamento Estrutural			Carga Fatorial	Erro Padrão	Coefficiente Padronizado	Valor P	R <sup>2</sup>
KSI	<---	KSA	0,353	0,099	3,577	*	0,078
CA	<---	KSA	0,361	0,063	5,691	*	0,156
CA	<---	KSI	0,373	0,053	7,037	*	0,264
DO	<---	KSA	0,222	0,104	2,139	0,032	0,036
DO	<---	KSI	0,073	0,088	0,828	0,408	0,006
DO	<---	CA	0,257	0,138	1,861	0,063	0,044

Fonte: O autor (2012)

Nota: \* P < 0,001

Após a retirada dos relacionamentos não significativos, foi construído o modelo estrutural final de segunda ordem, demonstrado a seguir,

Figura 10 - Modelo estrutural final de segunda ordem



Fonte: O autor (2012)

O modelo apresenta todos os relacionamentos significativos, com, no mínimo  $p < 0,05$  como demonstrados na Tabela 31 - Relacionamentos estruturais para o modelo final de segunda ordem.

**Tabela 31 - Relacionamentos estruturais para o modelo final de segunda ordem**

Relacionamento Estrutural			Carga Fatorial	Erro Padrão	Coefficiente Padronizado	Valor P	R <sup>2</sup>
KSI	<---	KSA	0,355	0,099	3,599	*	0,080
CA	<---	KSA	0,359	0,063	5,67	*	0,155
CA	<---	KSI	0,372	0,053	7,019	*	0,264
DO	<---	CA	0,333	0,106	3,153	0,002	0,071
DO	<---	KSA	0,21	0,102	2,05	0,04	0,034

Fonte: O autor (2012)

Nota: \* P < 0,001

Ambos os modelos apresentaram índices de ajuste suficientes, de forma a serem considerados representações válidas para a amostra observada (KLINE, 1998), como observado na Tabela 32 – Índices de ajuste para os modelos propostos.

**Tabela 32 – Índices de ajuste para os modelos propostos**

Índices	Valores Recomendados	Modelo Primeira Ordem	Modelo Segunda Ordem
$\chi^2/df$	≤ 3,00	<b>1,42</b>	<b>1,39</b>
RMSEA	≤ 0,08	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>
SRMR	≤ 0,05	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>
GFI	≥ 0,90	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>
CFI	≥ 0,90	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>
NFI	*	<b>0,94</b>	<b>0,94</b>
TLI	*	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>
AGFI	*	<b>0,87</b>	<b>0,87</b>
PNFI	*	<b>0,82</b>	<b>0,83</b>
PCFI	*	<b>0,87</b>	<b>0,87</b>

Fonte: O autor (2012)

Nota: \* Valores próximos a 1 indicam um melhor ajuste, na comparação entre modelos

O modelo de segunda ordem, por sua vez, apresentou uma pequena vantagem sobre o modelo de primeira ordem, de acordo a relação  $\chi^2/df$ . O modelo de segunda ordem obteve 1,39, enquanto o de primeira, 1,42. Desta forma, pode-se afirmar que o modelo de segunda ordem representado na Figura 10 - Modelo estrutural final de segunda ordem constitui a melhor representação entre os modelos propostos.

Com a utilização dos modelos finais de primeira e segunda ordem, procedeu-se a verificação das hipóteses de pesquisa propostas na seção 2.7. O Quadro 11 – Verificação das hipóteses de pesquisa, a seguir, resume a significância estatística encontrada para as hipóteses confirmadas, por meio dos modelos propostos.



**Quadro 11 – Verificação das hipóteses de pesquisa**

Hipótese	Significância
<i>H1: O compartilhamento do conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o compartilhamento de conhecimento interorganizacional.</i>	0,001
<i>H2: O processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.</i>	0,001
<i>H3: O processo de doação de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.</i>	Não confirmada
<i>H4: O processo de coleta de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.</i>	Não confirmada
<i>H5: O processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.</i>	Não confirmada
<i>H6: O processo de doação de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.</i>	Não confirmada
<i>H7: O processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional.</i>	Não confirmada
<i>H8: A capacidade absorptiva se relaciona positivamente com o desempenho organizacional</i>	0,05
<i>H9: O processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.</i>	0,001
<i>H10: O processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.</i>	0,001
<i>H11: O processo de coleta de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.</i>	0,06
<i>H12: O processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.</i>	0,05
<i>H13: O processo de doação de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.</i>	0,05
<i>H14: O processo de doação de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva.</i>	0,05

**Fonte: O autor (2012)**

Em convergência com Nonaka e Takeuchi, (1998), Lee (2001) e Lin (2007), o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional impacta positivamente no interorganizacional, sendo validada a hipótese H1 com  $P < 0,001$ . Segundo os autores, o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento entre os indivíduos promove o desenvolvimento deste processo também a nível interorganizacional.

A hipótese H2, o processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional, foi validada com  $P < 0,001$ . Segundo Kumar e Ganesh (2011), o desempenho organizacional é promovido, por meio do compartilhamento, em virtude de promover melhorias no desenvolvimento de produtos. Huang (2009), por sua vez, aponta que esta relação também é explicada pela redução na redundância do conhecimento.

Segundo Balogun e Jenkins (2003), uma melhor utilização dos conhecimentos coletados, através da capacidade absorptiva da organização, possibilita um melhor desempenho organizacional. O impacto positivo da capacidade absorptiva no desempenho organizacional

foi confirmado neste trabalho, pois a hipótese H8, a capacidade absorptiva se relaciona positivamente com o desempenho organizacional, foi confirmada com significância de  $P < 0,05$ . O papel de moderação observado na relação entre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional e o desempenho, e o papel de moderação parcial observado para o compartilhamento intra-organizacional apontam para a confirmação da relação da capacidade absorptiva com o conhecimento proveniente do meio externo à organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990, LIAO; FEI; CHEN, 2007, ESCRIBANO; FOSFURI; TRIBÓ, 2009).

De acordo com Griffith e Sawyer (2010), a capacidade absorptiva possui papel mediador entre os processos de compartilhamento de conhecimento e o desempenho de equipes. Neste estudo, a capacidade absorptiva demonstrou uma mediação parcial, no que diz respeito ao processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional, pois, além da hipótese H2, a hipótese H9, o processo de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva, também demonstrou significância estatística. Devido ao fato de que ambos os relacionamentos demonstraram validade, configura-se o papel de mediação parcial (HAIR et al., 2005a). Com isto, observa-se que o compartilhamento de conhecimento intra-organizacional impacta positivamente no desempenho organizacional. Entretanto, com o desenvolvimento da capacidade absorptiva na organização, este impacto pode ser potencializado.

Também em convergência com os resultados observados por Griffith e Sawyer (2010), a capacidade absorptiva apresentou papel de mediação no que diz respeito aos processos de doação e coleta intra-organizacional. Este papel pôde ser observado através da não confirmação das hipóteses H3 (o processo de doação de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional), H4 (o processo de coleta de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional), e confirmação das hipóteses H8, citada anteriormente, H11 (o processo de coleta de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva) e H13 (processo de doação de conhecimento intra-organizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva). Desta forma, o desenvolvimento dos processos de doação e coleta de conhecimento possui impacto positivo no desempenho organizacional, mas este impacto depende do desenvolvimento da capacidade da organização em reconhecer e utilizar os conhecimentos compartilhados.

O papel de mediação total da capacidade absorptiva também foi observado no nível interorganizacional. A não confirmação das hipóteses H5 (o processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho

organizacional), H6 (o processo de doação de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional) e H7 (o processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com o desempenho organizacional), em conjunto com a confirmação das hipóteses H10 (o processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva), H12 (o processo de coleta de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva) e H14 (o processo de doação de conhecimento interorganizacional se relaciona positivamente com a capacidade absorptiva) apontam que a habilidade da organização em reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa, possibilitando sua assimilação e aplicação (COHEN; LEVINTHAL, 1990), é determinante no impacto do compartilhamento interorganizacional no desempenho. O desenvolvimento dos processos de coleta e doação neste nível, da mesma forma, depende da capacidade absorptiva, no que diz respeito ao seu impacto positivo no desempenho da empresa.

Vale observar que a hipótese H11, entretanto, possui significância estatística reduzida, estando no limiar ( $P < 0,1$ ) de validação utilizado na pesquisa científica (HAIR et al., 2005b), pois apresentou  $p < 0,06$ .

Após a verificação das hipóteses de pesquisa, de acordo com os modelos propostos, é verificado o impacto das variáveis de controles propostas, na seção 4.3.3.

### 4.3.3 Variáveis de Controle

Para a avaliação do impacto do faturamento e número de funcionário foi utilizada a ANOVA (HAIR et al., 2005b). Os fatores dependentes da análise constituem os itens que compõem os constructos, e os independentes são listados a seguir:

- Número de Funcionários
  1. Até 9 Funcionários
  2. De 10 a 19 Funcionários
  3. De 20 a 49 Funcionários
  4. De 49 a 99 Funcionários
  5. De 99 a 199 Funcionários
  6. Mais de 199 Funcionários
  
- Faturamento
  1. Até R\$ 60.000
  2. De R\$ 60.001 a R\$ 360.000
  3. De R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000
  4. R\$3.600.000 a R\$ 36.000.000
  5. Mais de R\$ 36.000.000

Como observado na Tabela 33 – ANOVA variável Número de Funcionários, o desempenho organizacional apresentou diferença significativa tanto quanto ao número de funcionários quanto ao faturamento, o que é esperado, em função das diferenças entre diferentes portes. Apresentaram variância significativa os itens KSID4, KSIC6 e CA4, sugerindo que tanto o compartilhamento de conhecimento interorganizacional e a capacidade absorptiva podem ser influenciados pelo porte da empresa.

**Tabela 33 – ANOVA variável Número de Funcionários**

Item	Funcionários		Faturamento	
	F	Sig.	F	Sig.
KSAD1	1,319	,257	,924	,451
KSAD2	1,209	,306	,215	,930
KSAD4	1,324	,255	1,341	,255
KSAC1	1,203	,309	,519	,722
KSAC3	1,399	,226	1,144	,337
KSAC4	,366	,872	,420	,794
KSID2	1,172	,324	2,372	,053
KSID3	1,325	,254	1,361	,248
KSID4	,717	,611	2,674	,033
KSID5	1,306	,262	,918	,454
KSID6	1,192	,314	,400	,808
KSIC2	,814	,541	2,037	,090
KSIC3	,604	,697	1,536	,192
KSIC5	1,122	,350	2,384	,052
KSIC6	,572	,722	2,825	,026
KSIC7	1,001	,418	2,645	,034
CA1	1,953	,087	1,152	,333
CA2	,409	,842	1,342	,255
CA4	,958	,444	2,682	,032
CA5	,294	,916	1,662	,160
DO1	3,462	,005	4,418	,002
DO2	3,095	,010	2,107	,081
DO4	1,994	,081	5,486	,000
DO6	3,285	,007	2,144	,076

**Fonte: O autor (2012)**

Segundo Chen et al. (2006), as empresas de menor porte se diferenciam das maiores em função de uma maior flexibilidade e volatilidade, pela falta de habilidades (ou experiências), poder de mercado limitado, comportamentos de mercado afetadas por parceiros ou concorrentes. Portanto, o conhecimento externo é de primordial importância para as micro e pequenas empresas, enquanto que as grandes empresas podem concentrar-se no desenvolvimento do conhecimento através de aspectos internos.

O acesso a fontes externas de conhecimento, através de processos de compartilhamento, tem implicações importantes para os resultados organizacionais em empresas de menor porte. Essas implicações incluem o desenvolvimento de competências baseadas em recursos humanos, retorno sobre o patrimônio e crescimento de vendas em novos empreendimentos, desenvolvimento de novos produtos em empresas de tecnologia, desempenho financeiro de curto prazo e inovação (CHONG; CHONG; GAN, 2011).

Para a avaliação do impacto do setor de atuação da empresa, foi utilizado o teste T (HAIR et al., 2005b), para todos os setores pesquisados que possuíram mais de 1 respondente. De acordo com a Tabela 34 – Teste T para a variável de controle porte, o setor de educação apresentou significativa diferença quanto ao compartilhamento de conhecimento interorganizacional, sugerindo que, neste setor, as relações neste nível possuem uma maior intensidade. Quanto aos demais setores, as atividades técnicas e profissionais apresentaram diferença significativa nos itens CA1 e CA5 da capacidade absorptiva, provavelmente por constituir um setor com empresas associadas à produção e utilização do conhecimento técnico. O comércio apresentou diferença também quanto ao item CA5, o setor de saúde apresentou diferença quanto ao item KSIC5, o que pode ser explicado pelo alto nível de compartilhamento em metodologias e procedimentos para o tratamento de pacientes.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento intra-organizacional (KSAD1) em empresas de tecnologia, os resultados apresentaram convergência com os apresentados por Lin (2008) e Saenz, Aramburu e Rivera (2009), que apontam que empresas em setores de alta tecnologia possuem maior intensidade no compartilhamento de conhecimento. Para Drew (1993), as medidas de desempenho organizacional são relativas a cada setor pesquisado, resultado também confirmado por esta pesquisa.

Tabela 34 – Teste T para a variável de controle porte

Setor	Agricultura	Alojamento e alimentação	Artes, cultura	Atividades administrativas	Atividades técnicas	Comércio	Construção	Educação	Indústrias de transformação	Informação e comunicação	Serviços	Saúde
Item	Valores P											
KSAD1	,961	,172	,715	,689	,217	,636	,448	,767	,058	<b>,045</b>	,435	,404
KSAD2	,913	,347	,457	,660	,649	,173	,186	,457	,116	,279	,333	,485
KSAD4	,692	,912	,964	,266	,624	,486	,092	,549	,203	,459	,617	,964
KSAC1	,221	,676	,364	,677	,495	,887	,194	,880	,053	,605	,466	,382
KSAC3	,903	,826	,190	,242	,880	,799	,707	,434	,172	,247	,669	,780
KSAC4	,970	,478	,759	,287	,104	,506	,498	,719	,872	,080	,393	,942
KSID2	,881	,425	,988	,289	,164	,093	,402	<b>,015</b>	,904	,590	,828	,058
KSID3	,547	,470	,872	,338	,368	,915	,177	<b>,014</b>	,548	,161	,405	,341
KSID4	,829	,317	,510	,983	,105	,161	,346	,169	,170	,701	,916	,147
KSID5	,430	,232	,773	,877	,411	,223	,243	<b>,004</b>	,754	,701	,683	,298
KSID6	,800	,117	,569	,275	,484	,344	,415	<b>,002</b>	,773	,860	,888	,605
KSIC2	,148	,229	,211	,524	,219	,091	,349	<b>,037</b>	,543	,984	,896	,879
KSIC3	,667	,177	,302	,482	,123	,411	,193	<b>,017</b>	,194	,580	,588	,538
KSIC5	,428	,343	,580	,477	,684	,316	,188	<b>,033</b>	,276	,657	,564	<b>,047</b>
KSIC6	,496	,088	,222	,356	,200	,470	,164	<b>,024</b>	,541	,523	,267	,357
KSIC7	,742	,177	,916	,987	,286	,920	,116	<b>,008</b>	,193	,977	,405	,245
CA1	,937	,710	,294	,588	<b>,006</b>	,325	,545	,754	,418	,590	,122	,174
CA2	,842	,681	,560	,660	,302	,096	,107	,825	,201	,129	,352	,531
CA4	,537	,551	,470	,812	,140	,067	,081	,209	,132	,227	,793	,217
CA5	,577	,643	,288	,689	<b>,013</b>	<b>,042</b>	,262	,697	,223	,321	,675	,620
DO1	,516	,471	,998	,633	,854	,761	,831	,224	,161	,581	,384	,844
DO2	,157	,137	,952	,730	,379	,474	,919	,130	,155	,074	,063	,939
DO4	,160	,758	,351	,710	,664	,314	,440	,961	,966	,097	,224	,684
DO6	,414	,211	,842	,731	,265	,308	,546	,486	,370	,218	<b>,028</b>	,924

Fonte: O autor (2012)

Após a verificação do impacto das variáveis de controles propostas, é analisado o viés do não respondente, apresentado a seguir.

#### 4.3.4 Análise do Viés do Não Respondente

Para a análise do viés de não respondentes, foi utilizado o teste T entre os últimos 30 questionários respondidos e os demais, pois os respondentes tardios possuem perfil semelhante aos não respondentes da amostra (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A Tabela 35 – Viés do não respondente, demonstra que não houve diferenças significativas entre os dois grupos.

**Tabela 35 – Viés do não respondente**

Item	Valor p
KSAD1	,126
KSAD2	,458
KSAD4	,306
KSAC1	,679
KSAC3	,917
KSAC4	,321
KSID2	,387
KSID3	,673
KSID4	,944
KSID5	,592
KSID6	,328
KSIC2	,535
KSIC3	,960
KSIC5	,935
KSIC6	,777
KSIC7	,993
CA1	,400
CA2	,938
CA4	,155
CA5	,851
DO1	,878
DO2	,911
DO4	,604
DO6	,259

**Fonte: O autor (2012)**

A seguir, são apresentadas as considerações finais deste trabalho.



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo é dividido em três partes. A primeira, 5.1, discute os resultados obtidos para os objetivos propostos nesta pesquisa. A seguir, na seção 5.2, são discutidas as contribuições acadêmicas e gerenciais deste trabalho. Por fim, na seção 5.3, são discutidas as limitações desta pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

### **5.1. CONCLUSÕES**

Neste trabalho, a partir da revisão da literatura, foi desenvolvido um modelo de pesquisa que relaciona os processos de compartilhamento de conhecimento, intra e interorganizacional, com o desempenho das organizações, com a possibilidade de mediação pela capacidade absorptiva. O modelo considera o processo de compartilhamento composto por dois processos, a coleta e a doação de conhecimento, com atuação tanto a nível intra quanto interorganizacional. Tanto o modelo de pesquisa proposto, quanto o instrumento de pesquisa construído a partir deste, foram revisados durante a fase qualitativa desta pesquisa, por especialistas em gestão do conhecimento e gestão empresarial. Nesta fase, além da revisão do conteúdo e da redação dos itens, duas novas questões foram adicionadas, ampliando a mensuração dos processos de doação e coleta de conhecimento a nível interorganizacional, de forma a contemplar aspectos relativos ao compartilhamento de conhecimento tácito entre as organizações.

O instrumento foi aplicado primeiramente em um estudo piloto, que contou com 112 respondentes, e, após, em um estudo completo, em que foram obtidos 241 questionários válidos, respondidos por empresas situadas no Rio Grande do Sul, representadas por membros de sua alta administração. Os dados foram analisados com a utilização de análise fatorial confirmatória, a qual resultou em dois modelos de mensuração para a relação do compartilhamento de conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho organizacional, sendo um incluindo somente variáveis de primeira ordem, de forma a possibilitar o estudo de relações de doação e coleta de conhecimento, e um segundo modelo, que envolve a representação dos processos de compartilhamento de conhecimento intra e interorganizacional por meio de variáveis de segunda ordem. Ambos os modelos se mostraram adequados para a

representação dos dados da amostra, sendo que o modelo que inclui as variáveis de segunda ordem demonstrou possuir uma melhor adequação.

A partir do modelo de mensuração, foi constituído o instrumento validado de pesquisa, constituído por 21 itens, o qual possibilita a mensuração da relação entre os processos de compartilhamento de conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho organizacional.

A partir dos modelos de mensuração de primeira e segunda ordem, foram propostos os modelos estruturais que possibilitam verificar as relações de causalidade entre os constructos estudados. Os modelos estruturais de primeira e segunda ordem demonstraram-se adequados para a representação dos dados observados, sendo que, a exemplo do observado quanto aos modelos de mensuração, o modelo estrutural que inclui as variáveis de segunda ordem demonstrou possuir uma melhor adequação. Desta forma, foi confirmada a representação dos processos de compartilhamento de conhecimento, intra e interorganizacional, como uma composição dos processos de doação e coleta de conhecimento.

Por meio dos modelos estruturais, foi possível observar a mediação da capacidade absorptiva na relação entre os processos de compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, e também a relação de causalidade entre os processos de compartilhamento intra e interorganizacional. Não houve influência do porte da empresa sobre os processos de compartilhamento, e empresas do setor de educação possuem diferenças significativas das demais, no que diz respeito ao processo de compartilhamento interorganizacional.

A mensuração do compartilhamento interorganizacional por meio dos processos de doação e coleta de conhecimento, de forma a utilizar a mesma estrutura utilizada no nível intra-organizacional proposta por Hooff e Ridder (2004), demonstrou-se válida, de acordo com os resultados obtidos. Foi observada uma diferenciação quanto ao estabelecimento dos processos de doação e coleta relacionados ao conhecimento proveniente ao ambiente externo das organizações. Com isso, são denotados posicionamentos distintos no que diz respeito ao fornecimento e à obtenção de conhecimento proveniente de empresas parceiras e outros canais externos.

Entretanto, o impacto do compartilhamento de conhecimento interorganizacional no desempenho organizacional somente é observado com o desenvolvimento da capacidade absorptiva da organização, apontando que os benefícios provenientes do fluxo de conhecimento externo não são disponíveis somente por sua exposição, mas sim através do desenvolvimento de habilidades que possibilitem sua compreensão e utilização. Este resultado demonstra-se compatível com o exposto por Escribano, Fosfuri e Tribó (2009) e também com

a teoria da capacidade absorptiva proposta por Cohen e Levinthal (1990), que apontam que a habilidade da organização em reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa é determinante no impacto do compartilhamento interorganizacional no desempenho.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento intra-organizacional, o seu impacto positivo no desempenho organizacional foi observado tanto diretamente quanto por meio da capacidade absorptiva da organização. Desta forma, configura-se uma relação de mediação parcial, em que o desenvolvimento dos processos de doação e coleta de conhecimento promove diretamente uma melhoria no desempenho organizacional, mas também através do desenvolvimento da capacidade absorptiva da organização. O compartilhamento intra-organizacional é realizado internamente entre os indivíduos, e envolve conhecimentos previamente internalizados por estes. Assim, como o conhecimento já está disponível para a organização, sua utilização para fins comerciais, de acordo com a definição da capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990), encontra-se estabelecida, constituindo uma possível inferência sobre a relação de mediação parcial observada.

Os processos de doação e coleta de conhecimento em nível intra-organizacional, diferentemente do interorganizacional, apresentaram similaridades quanto ao seu desenvolvimento, de acordo com os resultados observados, de acordo com a análise fatorial exploratória dos dados provenientes do estudo completo. Apesar deste resultado, a análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração utilizado confirmou tanto a validade discriminante quanto convergente dos constructos. Com isso, é possível que os processos de doação e coleta de conhecimento intra-organizacional possuam níveis semelhantes de desenvolvimento, o que é convergente com Hooff e Ridder (2004) e também com Vries, Hoof e Ridder (2006), que, de acordo com o resultado de suas pesquisas, apontam que o processo de coleta é dependente da doação de conhecimento.

Por fim, quanto à mensuração do desempenho organizacional, o item relacionado à capacidade de inovação da empresa não apresentou convergência com os demais itens utilizados para este constructo. A capacidade inovativa, apesar de utilizada por Gold, Malhotra e Segars (2001) como componente do desempenho organizacional, não apresentou a mesma relação, de acordo com empresas pesquisadas. Sua relação com o compartilhamento, entretanto, é demonstrada por Lin (2007), que aponta a relação positiva entre o processo de compartilhamento interorganizacional com a inovação. De acordo com os resultados observados, sugere-se que a inovação possa ser impactada pelo compartilhamento de conhecimento e, por sua vez, constituir uma variável antecedente ao desempenho organizacional.

Após a consolidação dos resultados obtidos neste trabalho, suas implicações acadêmicas e gerenciais são discutidas na seção a seguir.

## **5.2. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS**

No campo acadêmico, a construção e validação de um instrumento de pesquisa, representado pelo modelo de mensuração representativo dos dados observados, constitui uma contribuição, no intuito de possibilitar sua utilização em pesquisas futuras sobre a relação entre o compartilhamento de conhecimento, a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional. A proposição de um modelo estrutural, também representativo dos dados observados, contribuiu no sentido de explicar as relações causais entre os constructos observados.

A composição do processo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional pelos processos de doação e coleta, proposta por este trabalho, demonstrou-se válida, de acordo com as empresas pesquisadas. Para o campo acadêmico, esta contribuição pode ser utilizada nos estudos relativos à gestão do conhecimento. No entanto, uma melhor representação dos dados pesquisados foi obtida com a utilização de um modelo estrutural de segunda ordem, tanto para o processo de compartilhamento intra quanto interorganizacional. Desta forma, a representação de cada um destes abrange tanto a coleta quanto a doação de conhecimento.

Gerencialmente, este trabalho contribuiu para elucidar variáveis que possuem impacto no desempenho organizacional. O desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento no ambiente interno possibilita uma melhoria, tanto no compartilhamento organizacional, quanto no desempenho organizacional. O desenvolvimento de habilidade relacionada ao reconhecimento de fontes e utilização do conhecimento constitui uma capacidade que, se desenvolvida, impacta positivamente no desempenho das organizações.

Outro aspecto a ser observado é que o compartilhamento de conhecimento representa uma cultura de cooperação. A cooperação, ao invés de um comportamento competitivo, pode ser de grande valia para uma melhor utilização dos recursos organizacionais.

Tanto no campo gerencial quanto acadêmico, esta pesquisa contribuiu por gerar evidências empíricas sobre a relação entre o compartilhamento de conhecimento, a capacidade absorptiva e o desempenho organizacional.

### **5.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Como uma limitação deste trabalho, pode ser elencada a pequena participação de empresas de maior porte, apesar de ser alcançada a representatividade destas no estado.

A taxa de participação, apesar do número razoável de respondentes, poderia ser consideravelmente melhorada, pois o número de acessos ao formulário eletrônico utilizado foi muito superior ao de questionários respondidos. Entretanto, foi analisado o viés de não respondentes, para que fosse assegurada a validade dos resultados da pesquisa.

Como sugestões de pesquisas futuras, é elencada a aplicação do instrumento de pesquisa validado em empresas de maior porte, para o estudo dos efeitos do compartilhamento e capacidade absorptiva no desempenho destas empresas, e também sua aplicação em outros estados ou países, de forma a validar os resultados em um maior escopo.

Além disso, a relação entre o compartilhamento e inovação, antecedentes ao desempenho organizacional constitui uma questão de relevância, pois, de acordo com os resultados desta pesquisa, a capacidade inovativa da empresa não demonstrou-se parte do desempenho.

Por fim, sugere-se o estudo da relação do compartilhamento de conhecimento com capacidades dinâmicas das organizações, como elencado no capítulo 2.6, de forma a possibilitar a proposição de modelos teóricos, de mensuração e estruturais que representam a relação entre o compartilhamento, competências como a comercialização de novos produtos, o desempenho nos processos, o desenvolvimento de pessoas, planejamento, com o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar 2001.
- AKROUSH, M.N.; AL-MOHAMMAD, S. The effect of marketing knowledge management on organizational performance. **International Journal of Emerging Markets**, Bradford, v. 5, n. 1, p. 38-77, 2010.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, New York, v. 82, n. 1, p. 150-169, may 2000.
- AHMADJIAN, C. Criação do Conhecimento Interorganizacional: Conhecimento e Redes, In. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**: Universidade de Hitotsubashi. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BAIN & COMPANY, Management Tools & Trends, 2011. Disponível em: <<http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends-2011.aspx>>. Acesso em: 19 dez. 2012.
- BALOGUN, J.; JENKINS, M. Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective. **European Management Journal**, London, v. 21, n. 2, p. 247-257, apr. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Bloomington, v. 17, n. 1, p. 99-99, mar. 1991.
- BENBYA, H.; NASSIM, A.B. Mechanisms for knowledge management systems effectiveness: an exploratory analysis. **Knowledge and Process Management**, Chichester, v. 12, n. 3, p. 203-216, jul-sep. 2005.
- BHAGAT, R.S.; KEDIA, B.L.; HARVESTON, P. D.; TRIANDIS, H.C. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 27, n. 2, p. 204-221, apr. 2002.

BOCK, G. W., ZMUD, R. W., KIM, Y.G. e LEE, J.N. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate<sup>1</sup>. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 29, n. 1, p. 87-111, mar. 2005.

BRASIL. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**. Brasília, 14 dez.

2006.BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. Ed. New York: Routledge, 2010. 396 p.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707, jul. 2010.

CARLSSON, S. ELSAWY, O. ERIKSSON, I. V. RAVEN, A. Gaining Competitive Advantage Through Shared Knowledge Creation: In COELHO, J. JELASSI, T.; KÖNIG, W.; KRCCMAR, H.; O'CALLAGHAN, M.; SÄÄKSJÄRVI, M. **Proceedings of the 4th European Conference on Information Systems**, p. 1067-1075, 1996.

CAVUSGIL, S.T.; CALANTONE, R.J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara, v. 18, n. 1, p. 6-21, 2003.

CHAKRAVARTHY, B.S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal (1986-1998)**, Chichester, v. 7, n. 5, p. 437-437, sep-oct. 1986.

CHEN, S.; DUAN, Y.; EDWARDS, J. S.; LEHANEY, B. Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 10, n. 3, p. 6-23, jan. 2006.

CHENG, J. Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains- Moderating by relational benefits and guanxi. **Transportation Review. Part E: Logistics and Transportation Review**, United Kingdom, v. 47, n. 6, p. 837-849, 2011.

CHIN, W.C.; SIONG, C.C.; GEOK, C.G. Inter-organizational knowledge transfer needs among small and medium enterprises. **Library Review**, Bradford, v. 60, n. 1, p. 37-52, 2011.

CHOI, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information & Management**, Amsterdam, v. 40, n. 5, p. 403-417, may 2003.

CHO, N.; ZHENG LI, G.; SU, C. An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. **Journal of Global Business and Technology**, Huntington Station, v. 3, n. 2, p. 1-15, fall 2007.

CHONG, C.W.; CHONG, S.C.; GAN, G.C. Inter-organizational knowledge transfer needs among small and medium enterprises. **Library Review**, Bradford, v. 60, n. 1, p. 37-52, 2011.

CHOU, S. Knowledge creation: absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. **Journal of Information Science**, United Kingdom, v. 31, n. 6, p. 453-465, dec. 2005.

CHOW, I.H. The Role of Social Network and Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Performance Relations. **S.A.M. Advanced Management Journal**, Cincinnati, v. 77, n. 2, p. 24-37,2, spring 2012.

CHOW, W. S. e CHAN, L. S., "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing", **Information & Management**, Amsterdam , n. 45, v.7 p.458-465, nov. 2008.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive Capacity: A New Perspective On learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.35, n.1, p. 128-152, mar. 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

CNAE. Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

CURADO, C.; BONTIS, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 3, n. 4, p. 367-381, dec. 2006.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Working knowledge. **Leadership Excellence**, Provo, v. 15, n. 9, p. 10-10 set. 1998.

DAVENPORT, T.; DE LONG, D.; BEERS, M. Successful Knowledge Management Projects. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 43-57, winter 1998.

DESHPANDE, R., FARLEY, J.U.; WEBSTER, F.E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-37, jan. 1993.



DESOUZA, K.C.; AWAZU, Y. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 10, n. 1, p. 32-43, jan. 2006.

DREW, S.A.W. From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. **Long range planning**, London, v. 30, n. 3, p. 427-441, jun. 1997.

DU, R.; AI, S.; REN, Y. Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xian, China. **Expert Systems with Applications**, v. 32, n. 1, p. 38-46, jan. 2007.

ESCRIBANO, A.; FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 38, n. 1, p. 96, fev. 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORD, D. P.; STAPLES, S. Are full and partial knowledge sharing the same? **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 14, n. 3, p. 394-409, aug. 2010.

FRIESL, M.; SACKMANN, S.; KREMSE, S. Knowledge sharing in new organizational entities. The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. **Cross Cultural Management**, United Kingdom, v. 18, n. 1, p. 71-86, feb. 2011.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda; O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração/RAUSP**. São Paulo, v. 35, n. 3. p.105-112, jul-set. 2000.

GERMAIN, R.; DROGE, C.; CHRISTENSEN, W. The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance. **Journal of Operations Management**, Columbia, v. 19, n. 4, p. 453-469, jul. 2001.

GOLD, A.H., MALHOTRA, A.; SEGARS, A.H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 18, n. 1, p. 185-214, summer 2001.

GRANT, R.M. The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, spring 1991.

GRANT, R.M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal** (1986-1998), Chichester, v. 17, p. 109-123, Winter Special Issue, winter 1996.

GRIFFITH, T.L.; SAWYER, J.E. Multilevel knowledge and team performance. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 31, n. 7, p. 1003-1031, oct. 2010.

HAIR, J. F. Jr; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HANSEN, M. T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, Linthicum, v. 13, n. 3, p. 232-248, may 2002.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge. **Harvard Business Review**, Boston, v. 77, n. 2, p. 106-121, mar.-apr.1999.

HOFFMANN, V.E.; BANDEIRA, R.M.; MORALES, F.M. Innovation and knowledge transfer in clustered interorganizational networks in Brazil. **Latin American Business Review**, Abingdon, v. 12, n. 3, p. 143-158, july 2011.

HOLSTE, J.S.; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.

HOSEIN, R.M.; BONTIS, N. A cluster analysis of the KM field. **Management Decision**, London, v. 47, n. 5, p. 792-805, 2009.

HOOFF, B.V.D.; RIDDER, J. D. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 8, n. 6, p. 117-130, dec. 2004.

HOOPES, D.G.; MADSEN, T.L.; WALKER, G. Guest editors introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 24, n. 10, p. 889-902, oct. 2003.

HUANG, C. Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: an empirical study of technology R&D teams in Taiwan. **Technovation**, v. 29, n. 11, p. 786-797, nov. 2009.

HUNTER, L.; BEAUMONT, P.; LEE, M. Knowledge management practice in Scottish law firms. **Human Resource Management Journal**, Oxford, v. 12, n. 2, p. 4-21, 2002.

IBGE. Produto Interno Bruto dos Municípios 2002-2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

IM, G.; RAI, A. Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships. **Management Science**, Linthicum, v. 54, n. 7, p. 1281-1296, July 2008.

JOGLAR, N.; CHAPARRO, J. Valuing IS/IT Resources as an Antecedent of Absorptive Capacity: An RBV Perspective. **Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline**, Santa Rosam v. 4, p. 445-459, 2007.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KARKOULIAN, S.; AL HARAKE, N.; MESSARRA, L. C. Correlates of organizational commitment and knowledge sharing via emotional intelligence: An empirical investigation. **The Business Review, Cambridge**, Hollywood, v. 15, n. 1, p. 89-99, summer 2010.

KHAN, I. A. Knowledge groups: A model for creating synergy across the public sector. **Public Organization Review**, Dordrecht, v. 10, n. 2, p. 139-152, June 2010.

KINNEY, T. Knowledge management, intellectual capital and adult learning. **Adult Learning**, Arlington, v. 10, n. 2, p. 2-3, winter 1998.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford, 1998.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática de pesquisa**. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLARSKY, J., FENEMA, P.C.V.; WILLCOCKS, L.P. Developing a knowledge-based perspective on coordination: The case of global software projects. **Information & Management**, Amsterdam, v. 45, n. 2, p. 96-108, mar. 2008.

KOUFTEROS, X.A. Testing a model of pull production: A paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, Columbia, v. 17, n. 4, p. 467-488, June 1999.

KOUFTEROS, X.; BABBAR, S.; KAIGHOBADI, M. A paradigm for examining second-order factor models employing structural equation modeling. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 120, n. 2, p. 633, Aug. 2009.

KRUGER C. J.; JOHNSON, R. D. Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance? **VINE**, Bradford, v. 41, n. 3, p. 265-295, 2011.

KUMAR, A.; GANESH, L.S. Inter-individual knowledge transfer and performance in product development. **The Learning Organization**, Bradford, v. 18, n. 3, p. 224-238, 2011.

LAURING, J.; SELMER, J. Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance. **Personnel Review**, Farnborough, v. 40, n. 3, p. 324-343, 2011.

LAWSON, B.; PETERSEN, K. J.; COUSINS, P. D.; HANDFIELD, R. B. Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 26, n. 2, p. 156-172, mar. 2009.

LEE, J. N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & Management**, Amsterdam, v. 38, n. 5, p. 323-335, apr. 2001.

LIAO, S-H.; FEI, W-C; CHEN, C-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**, Amsterdam, v. 33, n. 3, p. 340, june 2007.

LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, Bradford, v. 28, n. 3, p. 315-332, 2007.

LIN, W. The effect of knowledge sharing model. **Expert Systems with Applications**, United States, v. 34, n. 2, p. 1508-1521, feb. 2008.

LILLOERE, A.; HANSEN, E.H. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 15, n. 1, p. 53-70, 2011.

LIU, C.L.E. An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: the role of trust. **International business review**, v. 21, n. 3, p. 311-327, june 2012.

LUU, T.T. Behind knowledge transfer. **Management Decision**, London, v. 50, n. 3, p. 459-478, 2012.

MA, Z.; QI, L.; WANG, K. Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors. **Chinese Management Studies**, Bradford, v. 2, n. 2, p. 97-108, 2008.

MAKHIIJA, M. Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 24, n. 5, p. 433-451, may 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALTZ, A.C., SHENHAR, A.J.; REILLY, R.R. Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. **Long Range Planning**, London, v. 36, n. 2, p. 187-204, apr. 2003.

MANJIT, S.S.; JAIN, K.K.; KALTHOM, B.A. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **The International Journal of Public Sector Management**, Bradford, v. 24, n. 3, p. 206-226, 2011.

MILLS, A.M.; SMITH, T.A. Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 15, n. 1, p. 156-171, 2011.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 77-91, Winter. 1996.

NGAH, R.; JUSOFF, K. Tacit Knowledge Sharing and SMEs Organizational Performance. **International Journal of Economics and Finance**, Toronto, v. 1, n. 1, p. 216-220, 2009.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, United States, v. 40, n. 3, p. 40-54. Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press: Oxford, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.54-90.

OECD, **New Sources of Growth Knowledge-Based Capital Driving Investment and Productivity in the 21st Century**, 2012. Disponível em

<<http://www.oecd.org/science/innovationinsciencetechnologyandindustry/50498841.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

OLSEN, W. Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed. In: HOLBORN, M. **Developments in Sociology: An Annual Review**. Ormskirk: Cavseway Press, p. 103-124, 2004.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information systems: An assessment. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 10, n. 2, p. 75-106, fall 1993.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 9, n. 3, p. 18-35, june 2005.

SAENZ, J.; ARAMBURU, N.; RIVERA, O. Knowledge sharing and innovation performance. **Journal of Intellectual Capital**, United Kingdom, v. 10, n. 1, p. 22-36, 2009.

SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEBRAE. **Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas / Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul**. – Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2011.

SIAKAS, K. V.; GEORGIADOU, E.; BALSTRUP, B. Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration. **VINE**, Bradford, v. 40, n. 3/4, p. 376-389, 2010.

SWIFT, M.; BALKIN, D. B.; MATUSIK, S. F. Goal orientations and the motivation to share knowledge. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 14, n. 3, p. 378-393, 2010.

SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. **Strategic Management Journal (1986-1998)**, Chichester, v. 17, p. 27-27, winter 1996.

TAHER, M. Resource-Based View Theory. In: DWIVEDI, Y.; WADE, M.; SCHNEBERGER, S. L. **Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society**, New York: Springer, v. 28, n. 1, p. 151-163, 2011.

TANRIVERDI, H. Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 29, n. 2, p. 311-334, june 2005.

TENG, J. T. C.; SONG, S. An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 15, n. 1, p. 104-117, 2011.

TSENG, S.M. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 14, n. 2, p. 269-284, 2010.

TOHIDINIA, Z.; MOSAKHANI, M. Knowledge sharing behaviour and its predictors. **Industrial Management + Data Systems**, Wembley, v. 110, n. 4, p. 611-631, 2010.

VELMURUGAN, M., KOGILAH, N. and DEVINAGA, R. Knowledge sharing in virtual teams in malaysia: Its benefits and barriers. **Journal of Information & Knowledge Management**, Singapore, v. 9, n. 2, p. 145-159, june 2010.

VRIES, R.,E.; HOOFF, B.V.D.; RIDDER, J.,A. Explaining knowledge sharing. The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. **Communication Research**, Beverly Hills, v. 33, n. 2, p. 115-135, apr. 2006.

WANG, C.; HAN, Y. Linking properties of knowledge with innovation performance: the moderate role of absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 15, n. 5, p. 802-819, 2011.

WAGNER, S.M.; BUKÓ, C. An Empirical Investigation of Knowledge-Sharing in Networks. **Journal of Supply Chain Management**, Wheat Ridge, v. 41, n. 4, p. 17-31, fall 2005.

WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. Characterizing knowledge management in the small business environment. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 8, n. 3, p. 44-61, jan. 2004.

XUE, Y.; BRADLEY, J.; LIANG, H. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, Kingdom, v. 15, n. 2, p. 299-312, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOO, K.D.; VONDEREMBSE, M.A.; T.S. RAGU-NATHAN. Knowledge quality: antecedents and consequence in project teams. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 15, n. 2, p. 329-343, 2011.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, abr. 2002.



## APÊNDICE A – CONSTRUCTOS E ITENS PARA MENSURAÇÃO

Constructo: Compartilhamento de conhecimento intra-organizacional		
Variável	Questões	Fontes
Doação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando eu aprendo algo novo, eu conto aos meus colegas sobre o assunto.</li> <li>2. Eu compartilho as informações que eu tenho com os meus colegas.</li> <li>3. Eu acho que é importante que os meus colegas saibam o que estou fazendo.</li> <li>4. Costumo dizer aos meus colegas o que estou fazendo.</li> </ol>	Hoof e Ridder, 2004; Vries, Hoof e Ridder, 2006; Lin, 2007; Tohidinia e Mosakhani; 2010; Teng e Song, 2011; Luu, 2012
Coleta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando eu preciso de certo conhecimento, peço aos meus colegas sobre o assunto.</li> <li>2. Eu gostaria de ser informado do que os meus colegas sabem.</li> <li>3. Pergunto aos meus colegas sobre suas habilidades quando eu preciso aprender alguma coisa.</li> <li>4. Quando um colega é bom em alguma coisa, peço-lhe para me ensinar como fazê-lo.</li> </ol>	Hoof e Ridder, 2004; Vries, Hoof e Ridder, 2006; Lin, 2007; Tohidinia e Mosakhani; 2010; Teng e Song, 2011; Luu, 2012

Constructo: Compartilhamento de conhecimento Interorganizacional		
Variável	Questões	Fontes
Doação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nós compartilhamos propostas de negócios e relatórios com empresas parceiras.</li> <li>2. Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos e metodologias com empresas parceiras.</li> <li>3. Nós compartilhamos histórias de sucesso e fracasso com empresas parceiras</li> <li>4. Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão com empresas parceiras.</li> <li>5. Nós compartilhamos know-how das experiências de trabalho com empresas parceiras</li> <li>6. Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos com empresas parceiras.</li> </ol>	Adaptado de Lee (2001), Chen et al. (2006), Chong, Chong e Gan (2011), Cheng (2011)
Coleta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios e relatórios, quando necessário</li> <li>2. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos e metodologias quando necessário</li> <li>3. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso e fracasso, quando necessário</li> <li>4. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão, quando necessário.</li> <li>5. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how das experiências de trabalho, quando necessário</li> <li>6. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos, quando necessário.</li> </ol>	Adaptado de Lee (2001), Chen et al. (2006), Chong, Chong e Gan (2011), Cheng (2011)

Constructo: Capacidade Absortiva		
Variável	Questões	Fontes
Exploração do conhecimento existentes	1. Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.	Szulanski (1996), Yoo, Vonderembse e Ragu-Nathan (2011)
Aquisição	2. Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.	
Transformação	3. Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas.	
Assimilação	4. Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.	
Exploração de novos conhecimentos	5. Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.	

Constructo: Desempenho Organizacional		
Variável	Questões	Fontes
Sucesso Global	1. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Desempenho no Mercado / Lucratividade	2. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Taxa de Crescimento	3. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Lucratividade	4. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais rentável.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Capacidade de Inovação	5. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)
Volume de Negócios	6. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.	Drew (1993), Deshpande, Farley e Webster (1997), Choi e Lee (2003), Tseng, (2010)

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA FASE QUALITATIVA

Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_

### Caracterização do Especialista

- Qual a sua área de atuação? (profissional / acadêmica)
- Qual o seu tempo de experiência nesta área?
- Você possui artigos publicados sobre o tema “Gestão do Conhecimento”?

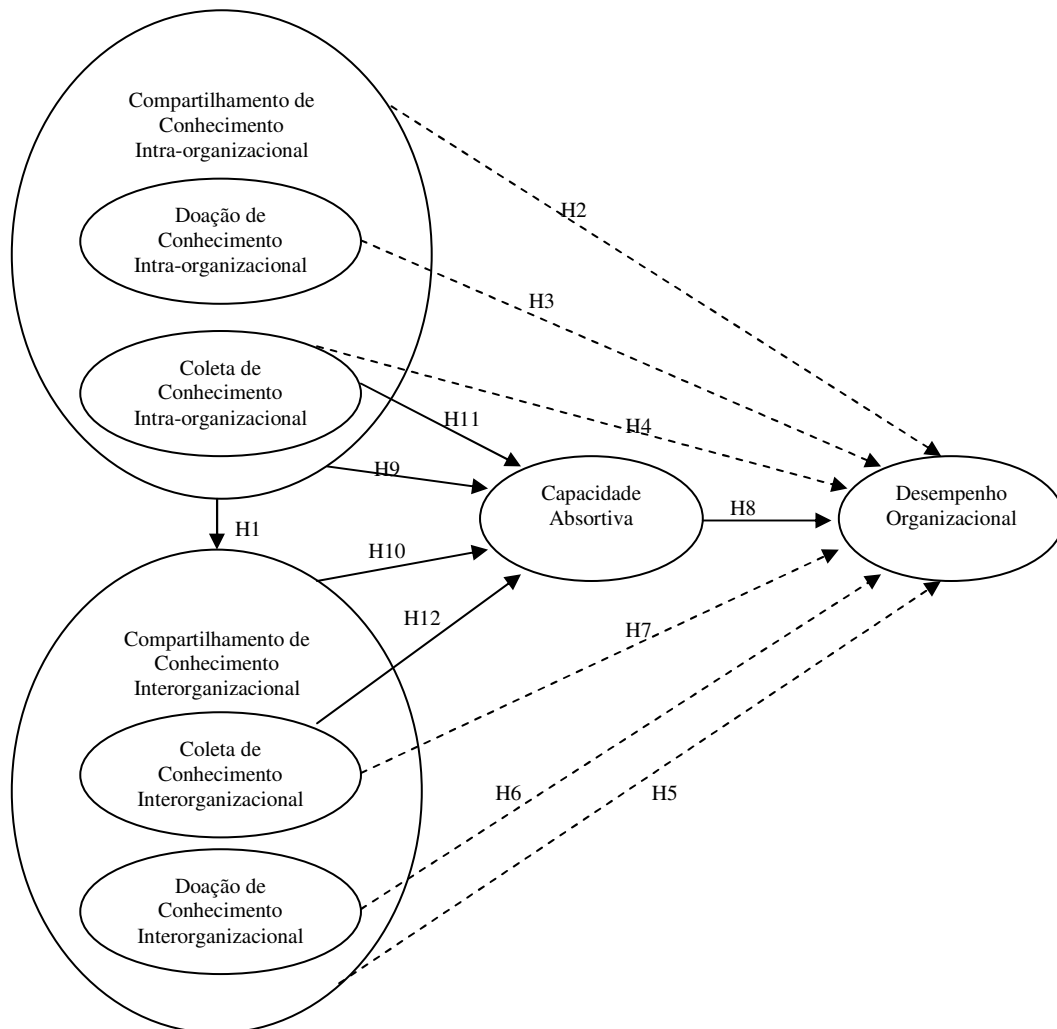
### Apresentação das Definições utilizadas neste trabalho:

- **Conhecimento:** um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade, vinculado à natureza humana, sendo classificado em duas dimensões: tácito e explícito.
  - **Explícito:** inclui fatos e informações que possam ser expressas em números, palavras ou articulados em forma de dados.
  - **Tácito:** contém conhecimentos processuais, percepções e intuições.
- **Compartilhamento de Conhecimento:** é processo pelo qual uma unidade é afetada pelo conhecimento ou pela experiência de outra unidade, mensurado do através de sua composição pelos dos processos de doação e coleta de conhecimento, e envolve o compartilhamento de forma interna a organização dentro (intra-organizacional) e também entre organizações (interorganizacional).
  - **Doação:** consiste na comunicação do capital intelectual de um indivíduo para outros, e é baseada em um desejo próprio de um indivíduo para transferir seu capital intelectual.
  - **Coleta:** definido pela consulta a outros indivíduos, fazendo-os compartilhar seu capital intelectual, e é representada pela tentativa de persuadir os outros a compartilhar o que sabem.
- **Capacidade absorviva:** é a habilidade de uma organização para reconhecer o valor de novos conhecimentos externos à empresa, assimilando-os e os aplicando em fins comerciais.

- Desempenho Organizacional: mensurado através do desempenho interno, relacionado a questões como custos, qualidade dos produtos e lucratividade, e o desempenho aferido relacionado à comparação de custos, qualidade, satisfação do cliente e processos operacionais com empresas líderes ou de referência do setor.

### Validação do Modelo teórico de pesquisa

- a. O modelo a seguir apresentado, que relaciona o compartilhamento de conhecimento, mediado pela capacidade absorptiva, com o desempenho organizacional, através dos níveis intra e interorganizacional, constitui uma representação possível da realidade?



- b. A utilização dos processos de doação e coleta de conhecimento constitui uma representação do processo de compartilhamento? Tanto a nível intra quanto interorganizacional?

- c. A capacidade absorptiva possui papel mediador entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional? Tanto a nível intra quanto interorganizacional?
- d. As seguintes questões representam a coleta e doação de conhecimento, a nível intra-organizacional? A redação das questões está adequada, para a pesquisa em empresas de diferentes setores e portes?

Constructo: Compartilhamento de conhecimento intra-organizacional	
Variável	Questões
Doação	1. Quando eu aprendo algo novo, eu conto aos meus colegas sobre o assunto. 2. Eu compartilho as informações que eu tenho com os meus colegas. 3. Eu acho que é importante que os meus colegas saibam o que estou fazendo. 4. Costumo dizer aos meus colegas o que estou fazendo.
Coleta	1. Quando eu preciso de certo conhecimento, peço aos meus colegas sobre o assunto. 2. Eu gostaria de ser informado do que os meus colegas sabem. 3. Pergunto aos meus colegas sobre suas habilidades quando eu preciso aprender alguma coisa. 4. Quando um colega sabe fazer alguma coisa bem, peço-lhe para me ensinar como fazê-lo.

- e. As seguintes questões representam a coleta e doação de conhecimento, a nível interorganizacional? A redação das questões está adequada, para a pesquisa em empresas de diferentes setores e portes?

Constructo: Compartilhamento de conhecimento Interorganizacional	
Doação	1. Nós compartilhamos propostas de negócios e relatórios com empresas parceiras. 2. Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos e metodologias com empresas parceiras. 3. Nós compartilhamos histórias de sucesso e fracasso com empresas parceiras 4. Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão com empresas parceiras. 5. Nós compartilhamos know-how das experiências de trabalho com empresas parceiras 6. Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos com empresas parceiras.
Coleta	1. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios e relatórios, quando necessário 2. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos e metodologias quando necessário 3. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso e fracasso, quando necessário 4. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão, quando necessário. 5. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how das experiências de trabalho, quando necessário 6. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos, quando necessário.

- f. As seguintes questões representam uma mensuração válida para a capacidade absorptiva? A redação das questões está adequada, para a pesquisa em empresas de diferentes setores e portes?

Constructo: Capacidade Absortiva	
Variável	Questões
Capacidade Absortiva	1. Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente. 2. Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento. 3. Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas. 4. Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores. 5. Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.

- g. As seguintes questões representam uma mensuração válida para as variáveis que compõem o desempenho organizacional? As variáveis listadas representam o desempenho organizacional? A redação das questões está adequada, para a pesquisa em empresas de diferentes setores e portes?

Constructo: Desempenho Organizacional	
Variável	Questões
Sucesso Global	1. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida
Desempenho no Mercado / Lucratividade	2. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.
Taxa de Crescimento	3. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.
Lucratividade	4. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais rentável.
Capacidade de Inovação	5. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora.
Volume de Negócios	6. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.

- h. A pesquisa será realizada com a direção ou gestores nas empresas. Em sua opinião, eles têm condições de responder acerca da existência do processo de compartilhamento dos funcionários?

## APÊNDICE C – ALTERAÇÕES REALIZADAS NO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Constructo: Compartilhamento de conhecimento intra-organizacional			
Variável	Questões Originais	Questões Após Etapa Qualitativa	Questões Após a Validação de Face
Doação	1. Quando eu aprendo algo novo, eu conto aos meus colegas sobre o assunto.	1. Quando os funcionários aprendem algo novo, eles compartilham o assunto com seus colegas.	1. Quando os funcionários aprendem algo novo, eles compartilham o assunto com seus colegas.
	2. Eu compartilho as informações que eu tenho com os meus colegas.	2. Os funcionários compartilham as informações que possuem com seus colegas.	2. Os funcionários compartilham as informações que possuem com seus colegas.
	3. Eu acho que é importante que os meus colegas saibam o que estou fazendo.	3. Os funcionários acham importante que seus colegas saibam o que eles estão fazendo.	3. Os funcionários acham importante que seus colegas saibam o que eles estão fazendo.
	4. Costumo dizer aos meus colegas o que estou fazendo.	4. Os funcionários costumam compartilhar com seus colegas o que eles estão fazendo.	4. Os funcionários costumam compartilhar com seus colegas o que eles estão fazendo.
Coleta	1. Quando eu preciso de certo conhecimento, peço aos meus colegas sobre o assunto.	1. Quando os funcionários precisam de certo conhecimento, eles perguntam aos seus colegas sobre o assunto.	1. Quando os funcionários precisam de certo conhecimento, eles perguntam aos seus colegas sobre o assunto.
	2. Eu gostaria de ser informado do que os meus colegas sabem.	2. Os funcionários gostariam de ser informados sobre o que seus colegas sabem.	2. Os funcionários gostariam de ser informados sobre o que seus colegas sabem.
	3. Pergunto aos meus colegas sobre suas habilidades quando eu preciso aprender alguma coisa.	3. Os funcionários solicitam aos colegas que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa.	3. Os funcionários solicitam aos colegas que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa.
	4. Quando um colega sabe fazer alguma coisa bem, peço-lhe para me ensinar como fazê-lo.	4. Quando um colega é bom em alguma coisa, os funcionários pedem para que os ensine a fazer.	4. Quando um colega é bom em alguma coisa, os funcionários pedem para que os ensine a fazer.

Constructo: Compartilhamento de conhecimento Interorganizacional			
Variável	Questões Originais	Questões Após Etapa Qualitativa	Questões Após a Validação de Face
Doação	1. Nós compartilhamos propostas de negócios e relatórios com empresas parceiras.	1. Nós compartilhamos propostas de negócios e relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.) com empresas parceiras.	1. Nós compartilhamos propostas de negócios <b>ou</b> relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.) com empresas parceiras.
	2. Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos e metodologias com empresas parceiras.	2. Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos e metodologias com empresas parceiras.	2. Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos <b>ou</b> metodologias com empresas parceiras.
	3. Nós compartilhamos histórias de sucesso e fracasso com empresas parceiras	3. Nós compartilhamos histórias de sucesso e fracasso com empresas parceiras.	3. Nós compartilhamos histórias de sucesso <b>ou</b> fracasso com empresas parceiras.
	4. Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão com empresas parceiras.	4. Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão e da internet com empresas parceiras.	4. Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão <b>ou</b> da internet com empresas parceiras.
	5. Nós compartilhamos know-how das experiências de trabalho com empresas parceiras	5. Nós compartilhamos know-how de experiências de trabalho com empresas parceiras.	5. Nós compartilhamos know-how (saber como) de experiências de trabalho com empresas parceiras.
	6. Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos com empresas parceiras.	6. Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos com empresas parceiras.	6. Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções <b>ou</b> treinamentos com empresas parceiras.
		7. Nós compartilhamos conhecimento para a resolução de problemas com empresas parceiras.	7. Nós compartilhamos conhecimento para a resolução de problemas com empresas parceiras.



Constructo: Compartilhamento de conhecimento Interorganizacional			
Coleta	1. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios e relatórios, quando necessário.	1. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios e relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.), quando necessário.	1. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios <b>ou</b> relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.), quando necessário.
	2. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos e metodologias quando necessário.	2. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos e metodologias, quando necessário.	2. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos <b>ou</b> metodologias, quando necessário.
	3. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso e fracasso, quando necessário.	3. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso e fracasso, quando necessário.	3. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso <b>ou</b> fracasso, quando necessário.
	4. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, jornais e televisão, quando necessário.	4. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão e internet, quando necessário.	4. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão <b>ou</b> internet, quando necessário.
	5. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how das experiências de trabalho, quando necessário.	5. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how de experiências de trabalho, quando necessário.	5. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how (saber como) de experiências de trabalho, quando necessário.
	6. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos, quando necessário.	6. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções e treinamentos, quando necessário.	6. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções <b>ou</b> treinamentos, quando necessário.
		7. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento para a resolução de problemas, quando necessário.	7. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento para a resolução de problemas, quando necessário.

Constructo: Capacidade Absortiva			
Variável	Questões Originais	Questões Após Etapa Qualitativa	Questões Após a Validação de Face
Capacidade Absortiva	1. Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.	1. Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.	1. Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.
	2. Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.	2. Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.	2. Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.
	3. Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas.	3. Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas.	3. Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas.
	4. Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.	4. Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.	4. Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.
	5. Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.	5. Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.	5. Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.

Constructo: Desempenho Organizacional			
Variável	Questões Originais	Questões Após Etapa Qualitativa	Questões Após a Validação de Face
Variável de Controle: Conhecimento sobre a Concorrência		a) A empresa conhece/identifica quais são seus principais concorrentes	a) A empresa conhece/identifica quais são seus principais concorrentes
Sucesso Global	1. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.	1. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.	1. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.
Desempenho no Mercado / Lucratividade	2. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.	2. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.	2. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.
Taxa de Crescimento	3. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.	3. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.	3. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.
Lucratividade	4. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.	4. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.	4. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.
Capacidade de Inovação	5. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora.	5. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora (capacidade de lançar produtos novos ou melhorados, de desenvolver processos novos ou melhorados).	5. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora (capacidade de lançar produtos novos ou melhorados, de desenvolver processos novos ou melhorados).
Volume de Negócios	6. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho	6. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.	6. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.

## APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado Respondente:

O objetivo desta pesquisa é estudar a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional.

Este questionário está sendo respondido por gestores de diversas micro e pequenas empresas. Não há respostas certas ou erradas. Em cada pergunta você deve marcar **uma única alternativa**.

Pedimos sua resposta espontânea para as perguntas apresentadas a seguir. Você estará ajudando-nos a assegurar a qualidade dos dados coletados. Os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhuma situação, de forma individual. É política de nosso grupo de pesquisa a estrita confidencialidade dos dados.

Agradecemos desde já por sua colaboração e atenção. Obrigado!

Felipe Nodari

PUC-RS

Profa. Dr. Mírian Oliveira

PUC-RS

Se você deseja receber os resultados desta pesquisa, envie um e-mail com o assunto “Pesquisa Compartilhamento de Conhecimento” para o endereço [felipen@sebrae-rs.com.br](mailto:felipen@sebrae-rs.com.br)

Para cada questão escolha a alternativa que melhor representa o <b>comportamento dos funcionários da sua empresa</b> , de 1 (discordo totalmente) até 7 (Concordo totalmente).	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
1. Quando os funcionários aprendem algo novo, eles compartilham o assunto com seus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os funcionários compartilham as informações que possuem com seus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários acham importante que seus colegas saibam o que eles estão fazendo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os funcionários costumam compartilhar com seus colegas o que eles estão fazendo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando os funcionários precisam de certo conhecimento, eles perguntam aos seus colegas sobre o assunto.	1	2	3	4	5	6	7
6. Os funcionários gostariam de ser informados sobre o que seus colegas sabem.	1	2	3	4	5	6	7
7. Os funcionários solicitam aos colegas que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Quando um colega é bom em alguma coisa, os funcionários pedem para que os ensine a fazer.	1	2	3	4	5	6	7

Para cada questão escolha a alternativa que melhor <b>represente a relação com empresas parceiras</b> , de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).	<b>Discordo Totalmente</b>						<b>Concordo Totalmente</b>
9. Nós compartilhamos propostas de negócios e relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.) com empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6	7
10. Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos ou metodologias com empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6	7
11. Nós compartilhamos histórias de sucesso ou fracasso com empresas parceiras	1	2	3	4	5	6	7
12. Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão ou da internet com empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6	7
13. Nós compartilhamos know-how (saber como) de experiências de trabalho com empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6	7
14. Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções ou treinamentos com empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6	7
15. Nós compartilhamos conhecimento para a resolução de problemas com empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6	7
16. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem propostas de negócios ou relatórios (metas, resultados, indicadores, etc.), quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
17. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos ou metodologias, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
18. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso ou fracasso, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
19. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimentos do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão ou internet, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
20. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how (saber como) de experiências de trabalho, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
21. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções ou treinamentos, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
22. Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento para a resolução de problemas, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7

Para cada questão escolha a alternativa que melhor represente a sua opinião, utilizando a escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23. Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24. Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25. Minha empresa possui a habilidade para vincular seu conhecimento à experiência de outras empresas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
26. Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27. Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Para cada questão escolha a alternativa que melhor represente a sua opinião, utilizando a escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28. A empresa conhece/identifica quais são seus principais concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
30. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa está crescendo mais rápido.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
32. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
33. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais inovadora (capacidade de lançar produtos novos ou melhorados, de desenvolver processos novos ou melhorados).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
34. Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

**Selecione uma das alternativas para cada questão abaixo:****Quantos empregados possui sua empresa?**

- a) Até 9 empregados
- b) De 10 a 19 empregados
- c) De 20 a 49 empregados
- d) De 49 a 99 empregados
- e) De 99 a 199 empregados
- f) Mais de 199 empregados

**Em que faixa se enquadra o faturamento anual de sua empresa?**

- a) Até R\$ 60.000
- b) De R\$ 60.001 a R\$ 360.000
- c) De R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000
- d) R\$3.600.000 a R\$ 36.000.000
- e) Mais de R\$ 36.000.000

**Qual o setor de atuação da sua empresa (selecione somente um setor)?**

- A. Administração pública, defesa e seguridade social
- B. Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
- C. Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação
- D. Alojamento e alimentação
- E. Artes, cultura, esporte e recreação
- F. Atividades administrativas e serviços complementares
- G. Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados
- H. Atividades imobiliárias
- I. Atividades profissionais, científicas e técnicas
- J. Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas
- K. Construção
- L. Educação
- M. Eletricidade e gás
- N. Indústrias de transformação
- O. Indústrias extrativas
- P. Informação e comunicação
- Q. Outras atividades de serviços
- R. Saúde humana e serviços sociais
- S. Serviços domésticos
- T. Transporte, armazenagem e correio

Qual o seu cargo na empresa? \_\_\_\_\_



## APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA VALIDADO

Constructo	Questão
Doação de Conhecimento Intra-organizacional	Quando os funcionários aprendem algo novo, eles compartilham o assunto com seus colegas.
	Os funcionários compartilham as informações que possuem com seus colegas.
	Os funcionários costumam compartilhar com seus colegas o que eles estão fazendo.
Coleta de Conhecimento Intra-organizacional	Quando os funcionários precisam de certo conhecimento, eles perguntam aos seus colegas sobre o assunto.
	Os funcionários solicitam aos colegas que compartilhem suas habilidades quando precisam aprender alguma coisa.
	Quando um colega é bom em alguma coisa, os funcionários pedem para que os ensine a fazer.
Doação de Conhecimento interorganizacional	Nós compartilhamos manuais de negócios, modelos ou metodologias com empresas parceiras.
	Nós compartilhamos histórias de sucesso ou fracasso com empresas parceiras
	Nós compartilhamos conhecimento do negócio obtido a partir de jornais, revistas, televisão ou da internet com empresas parceiras.
	Nós compartilhamos know-how (saber como) de experiências de trabalho com empresas parceiras.
	Nós compartilhamos conhecimento obtido a partir de instruções ou treinamentos com empresas parceiras.
Coleta de Conhecimento Interorganizacional	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem manuais de negócios, modelos ou metodologias, quando necessário.
	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem histórias de sucesso ou fracasso, quando necessário.
	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem know-how (saber como) de experiências de trabalho, quando necessário.
	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento obtido a partir de instruções ou treinamentos, quando necessário.
	Solicitamos a empresas parceiras que compartilhem conhecimento para a resolução de problemas, quando necessário.
Capacidade Absortiva	Minha empresa possui habilidade para utilizar o conhecimento existente.
	Minha empresa possui habilidade para reconhecer o valor de uma nova informação ou de um novo conhecimento.
	Minha empresa possui habilidade para integrar as diversas opiniões de seus colaboradores.
	Minha empresa possui habilidade para aplicar conhecimentos existentes na criação de novos conhecimentos.
Desempenho Organizacional	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais bem sucedida.
	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa tem maior participação de mercado.
	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é mais lucrativa.
	Comparado aos principais concorrentes, a minha empresa é de maior tamanho.