



Instituto Superior de Gestão

Mestrado de Estratégia de Investimento e Internacionalização

**A Gestão de Conhecimento em Teletrabalho e a sua influência na
Inovação**

Cláudia Alexandra Montes Patão

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão para a obtenção do grau de Mestre em
Estratégia de Investimento e Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

LISBOA

2020

“Sucesso significa realizar seus próprios sonhos, cantar sua própria canção, dançar sua própria dança, criar do seu coração e apreciar a jornada, confiando que não importa o que aconteça, tudo ficará bem. Criar sua própria aventura!” (Elana Lindquist, n.d.)

RESUMO

A importância da inovação nas organizações dá-se pelo facto de ser um determinante para gerar competitividade, e permite a consolidação das empresas inseridas nos vários mercados, visto que a atual sociedade de inovação é percecionada como forma de conhecimento e de oportunidades de trabalho (Schumpeter, 1934).

Este é um tema que sofre de lacunas na investigação. Assim, surge a necessidade de analisar a relação da Gestão de Conhecimento, em contexto de teletrabalho, e como esta influencia a inovação das organizações.

Através de um estudo quantitativo, por meio de inquérito por questionário a uma amostra de 115 indivíduos, analisamos a relação de causalidade das variáveis de acordo com o modelo concetual elaborado, e testado com recurso ao *software* SmartPLS3.

Assim, e perante as hipóteses colocadas para a elaboração deste estudo, a análise das mesmas permitem-nos confirmar a importância dada à prática de determinadas fases do processo de Gestão de Conhecimento em ambiente de teletrabalho, e como estes constructos, individualmente e em conjunto, influenciam a inovação organizacional, uns com maior influência que outros, como é o caso do importante e impaciente papel da assimilação de conhecimento como efeito mediador sobre as restantes etapas do processo de gestão de conhecimento (aquisição, exploração e partilha de conhecimento).

As hipóteses revelam, ainda, o quão fundamental é uma organização possuir uma cultura organizacional favorável, que promova a comunicação e a união, para que todas as outras práticas sejam bem-sucedidas em contexto empresarial, e como o teletrabalho é, efetivamente, uma prática com tendência crescente no decorrer do tempo.

Palavras-chave: Teletrabalho, Gestão de Conhecimento, Inovação

ABSTRACT

The importance of innovation in organizations is due to the fact that it is a determinant to generate competitiveness and allows the consolidation of companies inserted in various markets since the current society of innovation is perceived as a form of knowledge and job opportunities (Schumpeter, 1934).

This is a subject that suffers from gaps in research. Thus, arises the need to analyze the relationship of Knowledge Management in the context of telework and how this influences the innovation of organizations.

Through a quantitative study by means of a questionnaire survey to a sample of 115 individuals we analyze the causal relationship of the variables according to the conceptual model developed and tested using SmartPLS3 software.

In view of the hypotheses put forward for the elaboration of this study, their analysis allows us to confirm the importance given to the practice of certain phases of the Knowledge Management process in a teleworking environment and how these constructs individually and together influence organizational innovation, some with greater influence than others, such as the important and impacting role of knowledge assimilation as a mediating effect on the remaining stages of the knowledge management process (knowledge acquisition, exploration and sharing).

The hypotheses also reveal how fundamental it is for an organization to have a favorable organizational culture that promotes communication and union so that all other practices are successful in a business context and how telework is effectively a practice with a growing trend over time.

Keywords: Telework, Knowledge Management, Innovation

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força que me dá todos os dias, quando por vezes não tenho. Agradeço a todos aqueles que fizeram e fazem parte deste percurso e da minha vida. Aqueles com quem aprendi a ser a pessoa que sou, que serviram de inspiração diária e me motivaram para alcançar os meus objetivos, os meus sonhos.

Hoje estou aqui e devo-lhes isso. Devo a palavra amiga, devo o apoio incondicional, pelos momentos que passámos, o suporte e a amizade que levo para a minha vida.

Ao Instituto Superior de Gestão, que foi a minha segunda casa durante este tempo. Vivi intensamente tudo o que lá passei, tive a oportunidade de poder ter tido momentos incríveis com os meus amigos, com professores, com todos. Foi um desafio enorme ter feito parte desta família a quem eu quero agradecer e agradecerei todos os dias. Débora, Lea, Miguel e Ricardo, agradeço-vos por terem feito parte deste percurso tão importante para mim.

Agradeço sobretudo ao meu professor e orientador Álvaro Dias, desde os tempos das aulas de Marketing Internacional, pela sua sempre boa disposição e naturalidade com que sempre leva e nos faz acreditar. Pelo seu cuidado e motivação, desde início.

Agradeço à minha família, ao meu pai e avó, por me ouvirem e por acreditarem no que sou capaz, diariamente. Por suportarem as minhas decisões e por vivenciarem este momento junto a mim.

Agradeço ao meu namorado por todo o suporte, por todo o carinho e motivação que me dá, dia após dia, e por servir de inspiração em tudo o que faço.

Acredito que não somos ninguém se não tivermos as pessoas certas do nosso lado. Não podemos viver sonhos e alcançar objetivos quando não temos os ditos pilares para nos ajudarem, para nos fazerem crescer e levarem-nos ao caminho certo. Hoje eu tenho esse suporte, de família, de amigos, e o Instituto Superior de Gestão terá sempre um cantinho especial no meu coração.

Obrigada.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

CAP - Capacidade de Absorção Potencial

CAR - Capacidade de Absorção Realizada

CR – *Composite Reliability*

GC – Gestão de conhecimento

HTMT - Hetero-retrato-monotrato

OIT - Organização Internacional do Teletrabalho

PLS - *Partial Least Squares*

RCAAP – Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal

SEM - *Structural Equation Modelling*

TI - Tecnologias de Informação

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Temática	12
1.2	Problema/questão de investigação.....	13
1.3	Objetivos da dissertação	13
1.4	Estrutura da dissertação	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	Conceitos	15
2.1.1	Teletrabalho	15
2.1.2	Cultura Organizacional	17
2.1.3	Aquisição de Conhecimento	18
2.1.4	Assimilação de Conhecimento.....	19
2.1.5	Exploração de Conhecimento	21
2.1.6	Partilha de Conhecimento	22
2.1.7	Inovação.....	25
2.2	Enquadramento Teórico	26
2.2.1	Teletrabalho e Inovação.....	26
2.2.2	Cultura Organizacional e Inovação.....	27
2.2.3	Aquisição de Conhecimento e Inovação.....	28
2.2.4	Assimilação de Conhecimento e Inovação	29
2.2.5	Exploração de Conhecimento e Inovação.....	31
2.2.6	Partilha de Conhecimento e Inovação	32
2.3	Modelo Concetual.....	33
3	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.1	Metodologia.....	35
3.2	Participantes.....	35

3.3	Instrumento de Recolha de Dados	38
3.4	Procedimentos	39
4	RESULTADOS.....	41
4.1	Estatística Descritiva	41
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
6	CONCLUSÃO	49
6.1	Contributos teóricos e práticos	49
6.2	Implicações para a Gestão	52
6.3	Limitações e futuras investigações	53
7	REFERÊNCIAS.....	55
8	ANEXOS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Partilha de Conhecimento.....	24
Figura 2 - Modelo de Variáveis.....	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género da amostra	36
Gráfico 2 - Idade da amostra	36
Gráfico 3 - Habilitações Literárias da amostra.....	37
Gráfico 4 - Tipo de Vínculo Laboral da Amostra	37
Gráfico 5 - Antiguidade (em anos) da amostra na sua organização	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Validade Discriminante dos construtos.....	42
Tabela 2 - Modelo Estrutural.....	42
Tabela 3 - Resultados dos efeitos da mediação	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 Temática

A inovação nas organizações é reconhecida por Schumpeter como sendo determinante para gerar competitividade, e permite a consolidação das empresas inseridas nos vários mercados, visto que a atual sociedade de inovação é percebida como forma de conhecimento e de oportunidades de trabalho (Schumpeter, 1934). O conhecimento está diretamente relacionado com a inovação uma vez que este ativo intangível é um apoio para o crescimento económico e bem-estar das organizações (Arias, 2019).

É através do constante aperfeiçoamento e da inovação dos processos produtivos e dos produtos que se alcança a vantagem competitiva. Assim, o conhecimento surge como recurso organizacional à empresa que leva ao desenvolvimento das atividades de melhoria e inovação (Grant R. , 1996; Torugsa & O’Donohue, 2016). Sendo o conhecimento uma “(...) combinação de experiências, intuições, julgamentos, valores e crenças que atua como um sistema que evolui e se altera quando interage com o meio em que está envolvido”, proferindo as palavras de Nonaka e Takeuchi (1995), então este conhecimento necessita de ser gerido pela empresa quando inseridos neste contexto (Cuellar & Aguilar, 2012).

A Gestão de Conhecimento (GC) surge como processo contínuo de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização de conhecimento, como citavam Chen, Huang, Siao e Gonzalez, Martins (2010; 2014; cit. por Gonzalez, Martins & Melo, 2018).

Uma vez que o Teletrabalho é uma realidade atual, ergue-se a importância das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Estas promovem um elo de transferência de conhecimentos, diminuem os obstáculos existentes em relação à comunicação, promovem a interação entre os indivíduos e a gestão do conhecimento que beneficia as relações nas organizações (Fernandes & Abreu, 2014).

A literatura já tem presente o estudo da relação entre a Gestão de Conhecimento e a inovação, mas padece de lacunas no que diz respeito à clarificação deste tema, agregado à componente do teletrabalho, e quanto ao papel das variáveis.

Neste contexto, surge a necessidade com base nesta temática de analisar a relação da Gestão de Conhecimento, em contexto de teletrabalho, e como esta influencia a inovação das organizações.

1.2 Problema/questão de investigação

Uma vez que o conhecimento é considerado um fator competitivo, isto leva às organizações a utilizar ainda mais os colaboradores com maior capital intelectual e, assim inovarem os seus processos e produtos. Ao investirem em conhecimento intensivo, alcançam grandes resultados.

Perante o atual contexto de mudança, a partilha de conhecimentos é essencial para ganhar produtividade, tempo e, ainda, estimula o desenvolvimento de novos projetos (Silva, Pereira, Santos, Jesus, & Toledo, 2019).

No decorrer do presente estudo, é do nosso objetivo dar resposta a várias questões: A gestão de conhecimento em contexto de teletrabalho influencia a inovação das organizações? De que forma as variáveis de Cultura Organizacional, Aquisição de Conhecimento, Assimilação do Conhecimento, Exploração de Conhecimentos e Partilha de Conhecimentos delimitam a inovação das organizações?

1.3 Objetivos da dissertação

A presente dissertação possui como objetivo geral, o princípio de averiguar em contexto de teletrabalho, como é que as empresas gerem o Conhecimento e quais os impactos na inovação das mesmas.

Neste âmbito, e como objetivo específico surge a necessidade de aplicação deste estudo a uma amostragem aleatória, utilizando como variáveis: Inovação, Teletrabalho, Cultura Organizacional, Aquisição de Conhecimento, Assimilação de Conhecimento, Exploração de Conhecimento e Partilha de Conhecimento, que separadamente influenciam a inovação das organizações.

Noutro contexto, e definindo um segundo objetivo específico, é interessante relacionar todas as variáveis em conjunto e, assim, perceber os efeitos no que diz respeito à inovação, em contexto de teletrabalho.

1.4 Estrutura da dissertação

No que diz respeito à estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos.

Inicialmente far-se-á uma Introdução, onde se procura fazer um enquadramento sobre o tema da presente dissertação: Gestão de Conhecimento em Teletrabalho e a sua influência na

Inovação. Neste capítulo aborda-se ainda o problema em causa: A gestão de conhecimento em contexto de teletrabalho influencia a inovação das organizações?, problema este que será analisado tendo em conta as variáveis identificadas que se relacionarão com a inovação. No fim, são mencionados os objetivos da presente dissertação e a estrutura da mesma.

O capítulo dois apresenta a Revisão de Literatura, tendo este o objetivo de compreender os conceitos e enquadrá-los no contexto da atualidade: Teletrabalho, Cultura Organizacional, Aquisição de Conhecimento, Assimilação de Conhecimento, Exploração de Conhecimento, Partilha de Conhecimento e Inovação, explorados por cada autor. No mesmo capítulo é possível, ainda, expor o modelo de hipóteses e a relação de cada uma das variáveis dependentes com a variável inovação, percebendo assim a ligação existente entre as temáticas de acordo com o que dita a literatura.

O terceiro capítulo é dedicado ao Enquadramento Metodológico, que dita quais os objetivos de estudo para esta investigação, qual a metodologia a ser aplicada, a descrição dos participantes, finalizando com a explicitação do instrumento de recolha de dados escolhido e os procedimentos que dizem respeito à mesma. Esta descrição permitirá analisar os vários fatores que fundamentem resultados mais coerentes e precisos.

No quarto capítulo descrevem-se os Resultados obtidos através do instrumento escolhido anteriormente para recolha de dados, onde podemos auferir a validade ou refutação das hipóteses definidas.

A Discussão dos Resultados está apresentada no quinto capítulo, onde é possível analisar os resultados de acordo com as teorias abordadas e apresentadas ao longo de toda esta investigação, expondo ainda eventuais causas que justificam os respetivos resultados.

Por último, o capítulo seis apresenta as Conclusões do estudo, onde se abordam os contributos a nível teórico e prático, quais as consequências para o ramo da gestão, retiradas da investigação realizada, e as limitações do mesmo, que possibilitam a abertura de novos estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceitos

2.1.1 Teletrabalho

Desde 1950 que se realiza trabalho à distância, com mais predominância entre os anos 1960 e 1970, uma vez que existiam condições para a realização de trabalho em casa em funções associadas ao ramo têxtil, calçado, tarefas de embalagem e montagem de componentes elétricos. Em 1970 surgiu o conceito de trabalho remoto em contexto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), com influência na crise energética, popularização do uso e a redução do preço das TIC (Rocha & Amador, 2018).

O desenvolvimento das tecnologias tem possibilitado, ao longo dos anos, a mudança constante no que diz respeito às relações homem-trabalho. A globalização evidenciou uma maior e atual dependência do indivíduo no que diz respeito às tecnologias digitais e ao facto de tudo ocorrer num curto espaço de tempo e de forma muito rápida, como refere Bauman (2001; cit. por Araújo, França, Cavalcante, Lima, & Medeiros, 2019), observamos novos comportamentos dos profissionais, numa ótica de mercado de trabalho, quando possuem funções interligadas com o setor das tecnologias da informação.

Alves (2018) afirma que as evoluções no mercado laboral ditam bons resultados às organizações a nível da produtividade visto que, pelo lado dos trabalhadores estes percecionam a real satisfação no trabalho e, na ótica dos empregadores, estes possuem maiores níveis de responsabilidade social, alcançando em conjunto os objetivos influenciados pela globalização.

Também o surgimento de novos modelos organizacionais e de gestão desenvolvem novas formas de flexibilidade em relação às modalidades de trabalho, e às próprias relações de emprego (Hau & Todescat, 2018).

Surge, assim, uma necessidade de redefinição de tempo e espaço (Estrada, 2014), passando a existir novas modalidades de trabalho. Assim, a perceção do conceito de teletrabalho é importante, tema este que se mostra bastante heterogéneo. Assim, o teletrabalho é definido, segundo a Organização Internacional do Teletrabalho (OIT) citada em Silva (2018), como sendo a forma de trabalho efetuada em lugar distante da sede da organização, e que inclui uma nova tecnologia que autoriza a separação e auxilia a comunicação.

A possibilidade de exercer as funções em regime de teletrabalho tem as suas vantagens e desvantagens. Tanto trabalhadores como as próprias empresas, possuem as suas perspetivas, benefícios e obstáculos, quanto à execução desta modalidade. A OIT (2013; cit. por Araújo et al., 2019) refere, como vantagens para o trabalhador, a existência de maior flexibilidade horária em termos profissionais e pessoais, maior satisfação pessoal, beneficiando o equilíbrio da vida profissional e pessoal, dado que a agitação diária se torna menos evidente ao nível de deslocações. Já para o empregador há uma maior poupança de dinheiro a nível de custos de relocalização, consumo de energia, aluguer de espaços e bens materiais e, não bastando, há ainda estudos que revelam níveis de rotatividade inferiores quando as empresas optam pelo teletrabalho.

A sociedade e os governos possuem igualmente vantagens com a prática do teletrabalho, ao nível do fluxo de trânsito nas cidades, consumo excessivo de energia e níveis de poluição, são alguns fatores que se veem diminuídos com a realização do teletrabalho (Hau & Todescat, 2018). A nível governamental, pode-se referir que esta modalidade se torna viável para a redução de custos de mobilidade urbana, resolutiva no que diz respeito a problemas de migração regional, redução de desemprego, aumento de produtividade e auxílio na economia do tempo (Gonçalves, n.d.).

Não bastando, há obstáculos com a prática de teletrabalho. Para o trabalhador é o caso do isolamento social, dificuldade de equilíbrio da vida profissional e pessoal, esforço ao nível de métodos de organização e autodisciplina. Para o empregador poderá existir falta de regulamentação, investimento em tecnologias específicas para a execução do teletrabalho e a vulnerabilidade dos dados e recursos existentes na empresa (Hau & Todescat, 2018), ainda que se torne igualmente difícil fazer o controlo sobre os trabalhadores, causando uma perda na sua integração e vínculo com a empresa para a qual trabalha (Rocha & Amador, 2018).

Uma vez que esta modalidade constitui uma grande adaptação por parte das organizações relativamente às mudanças existentes, vantagens e suas desvantagens, pode-se afirmar que o teletrabalho começa a ser perspetivado como uma estratégia de retenção de jovens trabalhadores que procuram flexibilidade e, ainda, o desenvolvimento de competências nas organizações (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017). De notar que a perceção do regime de teletrabalho tornar-se-á cada vez mais uma tendência e, segundo Estrada (2014) esta modalidade é a que mais se aproxima às exigências da globalização.

2.1.2 Cultura Organizacional

A mudança está constantemente presente em contexto laboral, sobretudo onde a boa adaptação por parte dos indivíduos a cada condição pode ser fulcral para alcançar o bom desempenho e desenvolvimento das organizações, criando assim um bom ambiente de trabalho, parafraseando (Acar, 2012). Dias (2008; cit. por Malheiros, Wegner, Barcellos, Anklam, & Tontini, 2020) refere que estas mutações, quando constantes, determinam também transformações na produção, nas práticas e rotinas, bem como nas crenças, aspetos estes que compõem a dita cultura organizacional.

Alverson (2007) compara a cultura a um sistema ligeiramente coeso ao nível de símbolos e significados, onde as interações sociais estão presentes, articulando assim os membros de uma comunidade. Portanto, sugere-se que a cultura possui um conjunto de expectativas de carácter normativo e social que, por sua vez, ditam o comportamento dos colaboradores (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011).

A cultura organizacional é fundamental para percecionarmos o comportamento dos indivíduos, a sua satisfação, e o seu comprometimento nas organizações. Esta é essencial para se administrarem e executarem novas estratégias e mudanças que objetivem a constante melhoria do desempenho da organização, como afirma Russo (2010; cit. por Luís, 2016), sendo importante percecionarmos as características de cada cultura, uma vez que as empresas devem ser eficientes no contexto de mercados dinâmicos e competitivos.

A evolução do conceito aconteceu com o passar dos tempos, tendo este passado por três momentos, de acordo com Barbosa (2002; cit. por Luís, 2016). A primeira fase, no início nos anos sessenta, onde se verificou a interligação da cultura organizacional com o desenvolvimento da organização e com a conceção dos valores da mesma, passando a ser considerada como uma ferramenta de melhoria das empresas. Já na década de oitenta apresentou-se a cultura organizacional como sendo relevante no espaço económico e empresarial, com o surgimento de novos modelos na teoria organizacional e na estratégia. Por fim, na década de noventa, passou-se a considerar a cultura organizacional como sendo um ativo intangível das organizações, algo associado à estratégia, com o pressuposto de que a liderança estaria interligada com o conceito, ao nível da sua definição, manutenção e internalização (Russo, Tomei, Linhares, & Santos, 2012).

As organizações possuem diferentes modelos de cultura organizacional, devido às características que as distinguem ligadas aos elementos que as formam, o funcionamento das

mesmas e as alterações de comportamento existentes. Estes elementos permitem entender e interpretar a generalidade da organização em causa, passando por todos os níveis hierárquicos, permitindo perceber as mudanças que podem eventualmente ocorrer no mercado e nas próprias pessoas, visto que pelo meio do processo está inserido o processo da aprendizagem (Malheiros et al., 2020).

Assim, Freitas (2007) e Hogan e Coote (2014) mencionam a existência de seis elementos que permitem esta perceção das organizações e reconhecimento de cada modelo consoante os elementos em se suportam: Valores são considerados como sendo um elemento fundamental para o sucesso da organização, segundo os autores, uma vez que é percebido como sendo o coração da cultura. A sua boa definição, permite uma boa assimilação dos mesmos aos trabalhadores; As crenças expressam a verdade transmitida na empresa, eliminando qualquer dúvida que exista; Ritos, rituais e cerimónias são elementos que ligam os indivíduos, sendo que ritos e rituais constituem o lado consistente da cultura organizacional e as cerimónias são feitos especiais que permitem a partilha entre membros da organização; Sagas e heróis baseiam-se na história da empresa, referindo obstáculos e vitórias alcançadas; Tabus são elementos que possuem o papel de orientação do comportamento, possibilitando a resistência à mudança; e por fim, as Normas, compondo a estrutura normativa da empresa, ao nível do seu funcionamento, como leis, regulamentos, entre outros aspetos.

2.1.3 Aquisição de Conhecimento

As organizações encontram-se à procura de novas formas de se reestruturarem, permanentemente e acompanhando as mudanças existentes no mercado devido à globalização. O conhecimento surge, neste sentido, como um recurso que gera vantagem competitiva para as empresas que levam esse caminho, (Davenport & Prusak, 1998; Foganholo & Kuniyoshi, 2016; Silveira, 2015; Stewart, 1997).

A constante procura pelo conhecimento e informações na atual Sociedade da Informação e do Conhecimento leva a que as pessoas necessitem de aprender mais, de forma diversificada, devido à existência de uma nova cultura de aprendizagem (aquisição do conhecimento) e, não bastando, pela nova forma de conceção e gestão do conhecimento ao nível cognitivo ou social (LLarena, Duarte, & Lira, 2016).

Terra e Gordon (2002; cit. por Correa, Ziviani, & Chinelato, 2017) aludem que as pessoas que compõem as organizações são a principal vantagem competitiva das organizações, facto associado ao conhecimento individual que estas possuem, conhecimento este que agrega

valor à organização e, por sua vez, essencial para a construção do conhecimento organizacional (Cuellar & Aguilar, 2012). Assim, e como Nonaka e Takeuchi (1995) citam, é através das capacidades da empresa na sua captação, armazenamento e transmissão do novo conhecimento organizacional, que este é construído a partir do conhecimento tácito, como as crenças, valores e experiências individuais, bem como algo informal, em conhecimento explícito, ou seja, coletivo, estruturado, como sendo documentos, manuais, isto é, de caráter formal.

Nonaka e Takeuchi (1997; cit. por LLarena et al., 2016, p.39) expõem que a gestão do conhecimento é, então, uma “(...) capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”, onde a aquisição de conhecimento é o ponto de partida deste processo. Zahra e George (2002) referem ainda que esta fase é essencial para a vertente operacional da empresa.

Estando este processo ligado à iniciativa e importância que a organização dá à aprendizagem do colaborador (Silva et al., 2019), este pode ser considerado uma ferramenta estimuladora para obter vantagens competitivas, quando inserida neste contexto organizacional, visto que a GC pode até ser considerada uma ferramenta aliada à promoção e sustentação das estratégias da organização (Gonzalez & Martins, 2017).

Ainda assim, e segundo Daghfous (2004), o processo de aquisição de conhecimento está dependente de alguns fatores, como é o caso dos diferentes níveis de prioridades de investimentos, capacidade para fortalecer novas conexões, ritmo das empresas no processo de aquisição de conhecimento externo e direção do mesmo numa componente estratégica.

As capacidades dos indivíduos, sobretudo a nível das Tecnologias da Informação, permitem à organização alcançar melhores resultados no que diz respeito à aquisição de conhecimentos uma vez que os indivíduos possuem mais facilidade e mais acessos à informação (Cardoso, Santo, & Frade, 2017). O objetivo é aproveitar sistemas que, por sua vez, utilizam o conhecimento atual para adquirir conhecimentos futuros, como narram Lin e Lee (2005), tornando assim o ambiente suscetível a desenvolver as suas competências internas e externas (Silva et al., 2019).

2.1.4 Assimilação de Conhecimento

Também designada como etapa de Armazenamento de Conhecimento, esta é uma fase que dita a construção de memória organizacional, onde a sua má gestão pode comprometer os resultados da organização e crescer custos desnecessariamente (Mattos, Silva, Barboza, Dias,

& Silva, 2019). Este conhecimento é retido de forma informal em contexto de valores, normas e crenças, associando-se assim à cultura e estrutura organizacional (Martins & Meyer, 2012; Corfield & Paton, 2016).

Walsh e Ungson (1991) referem que a organização processa a assimilação de conhecimento de cinco formas. A primeira forma está associada ao facto de que os indivíduos que compõem a organização se basearem nas suas experiências individuais e observações diretas. Outra forma está associada à cultura, visto que esta define o rumo de pensar e sentir os problemas por parte das pessoas. A terceira forma está ligada à fase de transformação, posterior à etapa do desenvolvimento, seleção e análise de novas ferramentas de trabalho, com o objetivo de futuramente serem socializados. A quarta forma diz respeito à estrutura, uma vez que esta armazena o conjunto de regras, hierarquias e atribuições, aspetos estes que ditam o modelo funcional da organização. Por fim, a ecologia, pelo facto desta ajudar na fase de partilha dentro da organização.

Lin (2007) refere ainda que o processo de assimilação de conhecimento inclui uma fase de conversão, através do envolvimento da empresa, da estruturação, o armazenamento e a combinação do conhecimento, por forma a simplificar o seu uso futuro, pelos eventuais interessados.

Nesta fase do processo de GC é essencial referir a importância que se dá aos indivíduos na sua capacidade constante de reter conhecimento tácito, para que posteriormente este possa ter uma capacidade maior de armazenar conhecimento e, por sua vez, uma maior acumulação de conhecimento, como referem Madsen et al. (2003) e Gonzalez et al. (2014).

Não bastando, o papel das organizações nesta fase é super importante, principalmente no que diz respeito à sua estrutura e cultura organizacional como caminho para a retenção de conhecimento. Grant (1996) chama de processo de institucionalização de conhecimento, considerando importante a estrutura uma vez que esta movimenta uma parte do conhecimento por via das normas, rotinas e hierarquias existentes, como citam Martins, Meyerr e Levy (2012; 2011; cit. por Gonzalez et al., 2017). Já a importância associada à cultura da empresa liga ao facto de que esta leva uma parte do conhecimento através dos valores, crenças e ações, fatores estes que têm de ser validados pelos indivíduos que compõem as organizações e respetivos grupos.

Não menos importante, as Tecnologias da Informação (TI) estão também associadas ao processo de assimilação de conhecimento, uma vez que estas possuem uma função de suporte

neste processo, e o conhecimento possui uma parte explícita, suscetível de codificação e as TI surgirem como banco de dados.

Lin, Chang e Tsai (2016; cit. por Mauro et al., 2017) afirmam até que, quando uma organização possui maiores capacidades de assimilação de conhecimento, estas tendem a ser mais dinâmicas, ou seja, adquirem uma maior habilidade para examinar novas oportunidades, independentemente da sua atual performance. No caso inverso temos uma maior capacidade reativa por parte das organizações, em que os padrões de desenvolvimento não são suficientes para avançar a nível tecnológico.

2.1.5 Exploração de Conhecimento

Esta etapa do processo dita a utilização do conhecimento através da estruturação das informações que já foram anteriormente organizadas e distribuídas, tendo como objetivo final o alcance de resultados positivos. É importante que o conhecimento possa estar disponível para que os demais colaboradores possam ter acesso ao mesmo e utilizá-lo, seja através de formações fornecidas pela organização, *internet*, manuais, reuniões, entre outras fontes (Silva et al., 2019).

É do nosso saber que o conhecimento existente na empresa pode ser utilizado de duas formas: explorativa ou reativa. Segundo Cohen e Levinthal (1990), este pode ser explorado, tendo uma forma reativa, visto que o conhecimento é um intermediário para a tomada de decisões ou melhorias, utilizando a mesma base do conhecimento, ou pode ser explorado, numa forma inovativa, quando a base do conhecimento é aproveitada como conhecimento principal para a criação de novos conhecimentos, como mencionam Cohen e Levinthal, Ganzaroli et al., e Nooteboom et al. (1990; 2016; 2007; cit. por Gonzalez & Martins, 2017).

Esta diferença deve-se inteiramente à estratégia que cada empresa adota, sendo esta reativa ou inovativa. Magnier-Watanable e Senoo (2008) referem que, quando uma empresa possui uma estratégia reativa, esta tende a utilizar apenas o conhecimento existente por forma a viabilizar uma estratégia definida. Por outro lado, quando há uma estratégia inovativa na organização, esta usa o modelo explorativo para se distinguir a nível de competitividade, seja no mercado atual ou em novos mercados.

Assim, verificamos a existência de dois modelos fundamentais para a aprendizagem organizacional: o que está ligado ao comportamento da empresa focado na investigação, descoberta e experimentação, e o que se caracteriza pela eficiência, implementação, produção e seleção (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; March, 1991). Segundo a perspectiva de March, as

organizações que exploram novos conhecimentos possuem maior capacidade de alcançar maiores variações de desempenho, enquanto que a exploração leva a uma estabilidade a nível de desempenho organizacional, uma vez que há retornos mais variáveis e de longo prazo, ao invés que na exploração os retornos são de curto prazo e mais precisos (Gonzalez & Melo, 2018).

Estas estratégias são efetivamente basilares para que as organizações possam manter a vantagem competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000). Isto requer estruturas, processos, estratégias, bem como capacidade e cultura bastante diferentes, como refere Holmqvist (2004; cit. por Gonzalez & Melo, 2018).

March (1991) refere algumas tensões entre exploração e exploração, dado que a adaptação da empresa ao ambiente pode levar a inércias e a uma redução da capacidade em apropriar novas oportunidades, sendo que por outro lado, experimentar outros caminhos pode reduzir a velocidade de melhoria das competências existentes.

Ainda assim, as organizações devem ser capazes de equilibrarem as suas estratégias, tendo em consideração o mesmo fim: a competitividade. O foco na exploração leva a um fecho de horizontes que dificulta a inovação nas organizações, e a exploração excessiva poderá levar a um ciclo vicioso nas organizações de constante falha, pesquisa e mudança. Organizações que gerem o conhecimento de forma equilibrada tendem a ser mais inovadoras e institucionalizam a aprendizagem individual que, como vimos anteriormente, é a base para se criar conhecimento organizacional (Gonzalez & Melo, 2018).

Em suma, o sucesso das organizações engloba a utilização fundamental das duas estratégias, para que estas possam ter vantagem competitiva em relação às demais, dado que a combinação das mesmas está subentendida em assuntos da atualidade com foco nas capacidades dinâmicas da organização (Eisenhardt & Martin, 2000).

2.1.6 Partilha de Conhecimento

Este é um processo que procura a partilha de novas informações, provenientes de várias origens, possibilitando assim a criação de novo conhecimento, entendimento e informação (Van Dijk, Hendriks, & Romo-Leroux, 2016). Este processo exige, por parte da organização, a criação de um ambiente de partilha, segundo Lee e Yan (2000, p.790; cit. por Gonzalez & Martins, 2017), referindo assim: *“The most effective way to disseminate knowledge and best*

practices is through systematic transfer. This is, to create a knowledge sharing environment [...]”.

A partilha do conhecimento e de experiências, entre pessoas da empresa, considera-se cada vez mais importante dado que promove a integração entre indivíduos, grupos de trabalho, mas também possibilita a melhoria dos serviços prestados pelas organizações, visto que cada vez mais necessitam de agilidade nesta transformação de conhecimento para gerar produtos e serviços rentáveis nos mercados onde atuam, como referem Agarwal e Islam (2015; cit. por Curbete, Sartori, & Machado, 2020).

Levine e Prietula (2012) descrevem quatro diferentes formas de partilhar o conhecimento. Primeiramente a autoaprendizagem, que diz respeito ao conhecimento adquirido através de relatórios e manuais que as empresas possuem internamente, onde contém nelas informações importantes. A troca de conhecimento, *per si*, diz respeito ao contacto diário que é estabelecido entre indivíduos que possibilita a partilha de conhecimentos em contexto social. Em terceiro lugar, através das relações performativas pode-se transferir conhecimento específico de um grupo, provenientes de comunidades de prática, dado que há domínio sobre um determinado conhecimento e linguagem comum, citando Brown, Duguid (2001) e Lave (1998). Por fim, não menos importante, as trocas realizadas com outras empresas, estando estas associadas ao conhecimento proveniente de ambiente externo e que a organização adquire.

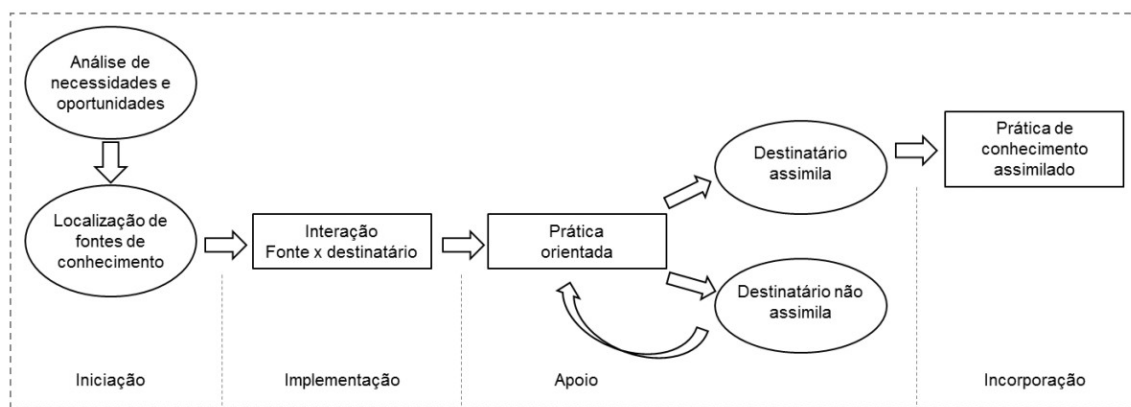
Verifica-se então que os diferentes modos de partilha de conhecimento estão diretamente associados ao seu estado tácito e explícito, como é o caso da autoaprendizagem que é baseada em conhecimento explícito e as demais maneiras dizem respeito a conhecimento tácito e explícito (Gonzalez & Martins, 2017).

Davenport e Prusak (1999) aludem que existe uma relação direta no que diz respeito à proximidade das pessoas à cultura do conhecimento que está a ser transferido em relação à sua partilha, ou seja, mais proximidade, mais fácil é o processo de partilha, ainda que este dependa da capacidade de assimilação do destinatário e da motivação dos indivíduos em aceitar novos conhecimentos, pelo que este último aspeto proporcionará, eventualmente, comportamentos passivos aquando da utilização e implementação do conhecimento que outrora fora recebido (Tonet & Paz, 2006).

Tonet e Paz (2006) deram a conhecer um modelo de partilha de conhecimento (*vide* Figura 1), que tem como objetivo compreender como é realizada a partilha de conhecimentos em contexto de trabalho, com o foco de melhoria de resultados. Assim, a base de contexto é a

própria da organização e tem como pressupostos os seguintes: as empresas possuem dois processos, o de importar recursos e matérias primas ao ambiente, e a aquisição de informações obtidas em ambiente interno e externo; existem três sistemas que satisfazem as necessidades de comunicação na partilha de conhecimento, sendo eles o sistema de comunicação operacional, o sistema regulador da comunicação e o sistema de *feedback* associado às pessoas ou canais de comunicação; existe a possibilidade de a comunicação na organização poder ser prejudicada por barreiras individuais e interpessoais; a comunicação é como um processo circular e não linear, pelo que necessita de fonte, recetor, mensagem e veículo; o comportamento da fonte influencia o processo de comunicação e, por sua vez, o resultado.

Figura 1 - Modelo de Partilha de Conhecimento



Fonte: Tonet e Paz (2006)

Perante a descrição deste esquema, verificam-se quatro fases presentes neste modelo, de onde podemos retirar alguns elementos fundamentais para este processo de partilha de conhecimento; a fonte de conhecimento, quem o possui e a importância dada ao domínio das capacidades no que diz respeito à comunicação; o destinatário, quem necessita do conhecimento e pessoa esta que precisa igualmente de capacidades no domínio da comunicação, uma vez que tem de receber a informação da melhor maneira possível e poder incorporá-la no novo conhecimento; o conhecimento, a mensagem neste caso que deve ser compreensível, válida e útil; e, por fim, o ambiente em que se processa a partilha de conhecimento, com grande influência no processo.

Em síntese, é importante perceber a relevância existente na fonte e no recetor para a boa comunicação e, por consequência, o seu resultado, utilizando diferentes tipos de comunicação, como refere Barreto (1998; cit. por Arias, 2019), sejam elas a oral, escrita e a eletrónica. Quaisquer obstáculos presentes nas organizações, como sendo falta de confiança, falta de tempo para reunir com os colegas, incapacidade de absorção de informação e

conhecimento do recetor e, até mesmo, a crença de que o conhecimento é apenas criado pelas chefias, são aspetos que levam à rutura do processo e, por sua vez, à perda de resultados das organizações em causa, logo, perda de competitividade.

2.1.7 Inovação

Schumpeter, principal autor que defende a inovação, afirma que esta é uma forma de gerar competitividade, em ambiente empresarial, e que esta gera novos e melhores produtos. Não bastando, pode configurar a consolidação entre as organizações presentes nos vários mercados, dado que a sociedade de inovação da atualidade é vista como forma de conhecimento e de oportunidades de mercado (Schumpeter, 1934).

Schumpeter define este conceito como sendo “(...) a introdução de um novo produto ou de uma melhoria em produto existente, a introdução de um novo método de produção ou melhoria de um método existente e a abertura de um novo mercado (...)” (Davila, Varvakis, & North, 2019, p. 240). Todas estas definições levam ao mesmo destino: uma nova conjuntura económica, dado que para as empresas serem competitivas em mercados globalizados, estas precisam de ser cada vez mais inovadoras (Arias, 2019).

Para que as organizações possuam *performances* sustentáveis, o fator inovação liga diretamente com esse fim, como já havia sido referido. A capacidade de as organizações gerirem as suas inovações está dependente de vários aspetos, entre eles a aquisição de novos conhecimentos, ou seja, a capacidade de absorção, como Cohen e Levinthal (1990) mencionam, como sendo a nível de tecnologia, mercado e regulamentação. Ao adquirir novos conhecimentos, o objetivo é acrescentar valor à organização através de novas bases de saberes e, assim, utilizá-los em prol de uma melhoria de produtos e processos ou até mesmo de aplicação para novos bens e métodos. Outra forma está relacionada com a aptidão de desenvolver e operar o conjunto de hábitos indispensáveis para gerir a inovação, isto é, o conhecimento sobre o próprio processo de inovação (Davila et al., 2019).

Assim, a literatura considera a inovação como sendo um processo disruptivo dado que as formas tradicionais de realizar as tarefas, os processos, os produtos, são descontinuadas para se proceder a novos métodos de organização de trabalho ou até mesmo associados a práticas de gestão (Malerba & Nelson, 2008).

Segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação deve ser um processo contínuo e fundamentada em padrões internacionais para que as empresas possam sobreviver nos

mercados, tendo o conhecimento como apoio para o crescimento económico e bem-estar organizacional (Arias, 2019) pelo que, as organizações que têm esta ambição, precisam, cada vez mais, de agir como agentes de inovação, podendo agregar valor umas às outras e partilhar informações, fortalecendo-se em grupo (Bueno, John, Lyra, & Lenzi, 2016).

2.2 Enquadramento Teórico

2.2.1 Teletrabalho e Inovação

Esta modalidade de trabalho está cada vez mais presente nas organizações, como havia sido referido anteriormente no ponto 2.1.1. A influência da globalização e das TIC permitiu às empresas adotar este regime de trabalho, ainda que com esta prática existam benefícios e inconvenientes, tanto para as organizações, colaboradores e, ainda, para a sociedade e governos.

Verifica-se que a investigação começa a ser cada vez maior no que diz respeito aos benefícios do teletrabalho para a inovação das organizações. Bae e Kim (2016) e Melo e Silva (2017) afirmam que há uma evolução para a prática de teletrabalho nas organizações, ao longo dos anos, e a tendência é crescente. Estudos realizados comprovam que as organizações que possuem metodologias de inovação nos seus processos, são as que têm maior prática de teletrabalho. Dados desses estudos comprovam que em 1995 foram registados 8,5 milhões de teletrabalhadores, em comparação com o ano de 2008, que foram identificados mais de 100 milhões (Coenen & Kok, 2014).

Hoje, e por consequência desse crescimento, o teletrabalho é considerado um instrumento relevante para a estratégia de inovação empresarial, levando a uma maior eficiência e competitividade das organizações, acrescentando valor à economia, pessoas (sociedade da informação), ou até mesmo ao planeta (Karia & Asaari, 2016). Ou autores percebem, ainda, o teletrabalho como uma inovação emergente da prestação de serviços com base nas telecomunicações, informação e tecnologias multimédia, com a finalidade de conectar os teletrabalhadores. Esta modalidade tem sido reconhecida como inovação organizacional, dado que é uma forma de ultrapassar o problema da escassez de recursos humanos, falta de instalações, custos operacionais e de transporte e, ainda, a qualidade de serviço (Karia & Asaari, 2016).

Não obstante, a capacidade de inovação da empresa em regime de teletrabalho está maioritariamente dependente da capacidade tecnológica, da acessibilidade do *software* e, ainda da disponibilidade de informação. Todos estes fatores agregam valor à empresa, quando

presentes na mesma, e ajudam à vantagem competitiva e sustentável da mesma (Karia & Asaari, 2016).

Desta forma, colocamos a primeira hipótese:

H1 - O Teletrabalho influencia positivamente a Inovação.

2.2.2 **Cultura Organizacional e Inovação**

A cultura organizacional pode ser vista como um dos determinantes da inovação, aludindo Ahmed (1998), visto que possui constituintes que a reforçam ou a inibem.

Knox (2002) afirma que a cultura organizacional sustenta uma organização inovadora, uma vez que a capacidade de inovar encontra-se nas competências e atitudes dos indivíduos que a compõem, pelo que ao adotar comportamentos culturais que promovem a inovação, inevitavelmente as organizações alcançam o sucesso.

A cultura deve gerar organizações abertas e autónomas, permitindo a criação de estruturas planas, para que se possa despoletar o compromisso dos trabalhadores e promover as habilidades e conhecimentos individuais. Há ainda o pensamento de que a existência de conhecimentos e experiências é suficiente para se ser inovador, e que não são necessárias mudanças na forma de trabalhar. Redefinir estratégias direcionadas à inovação e implementar uma nova cultura, é o foco para mudar este raciocínio, como apontam Hernandez e Gutiérrez (2010; cit. por Arias, 2019).

Compreender as características da cultura de uma organização é o passo principal para a perceção das melhores estratégias e mudanças necessárias que promovam a melhoria o desempenho de uma organização, como refere Russo (2010; cit. por Luís, 2016).

Bessant (2009) menciona alguns hábitos integrantes de uma cultura que geram inovação, como sendo a comunicação contínua, permanente atualização de objetivos estratégicos, antecipação das tendências, equipas de trabalho multidisciplinares, utilização eficaz de recursos, técnicas de planeamento organizacional, fluxos constantes de informação e aprendizagem a nível organizacional.

Noutra ótica, Zornoza, Alcamí, Ciprés, e Navarro (2003) afirmam que a inovação nasce por si própria ou pelas condições impostas pelo ambiente externo à organização. Mancebo (2005) menciona algumas desvantagens que impactam o início ou melhoria de um processo de inovação, como sendo a pouca flexibilidade na organização, fontes de financiamento baixas,

inexistência de políticas públicas, falhas na utilização das tecnologias e, por fim, existência de capital humano sem capacidades.

Manuel de Oslo (2005) complementa, neste seguimento, com diversos fatores, ligados inclusive ao tipo de cultura, que propiciam resultados positivos ou negativos relativamente aos processos de inovação. O desenvolvimento de capacidades técnicas objetivando o alcance de mercados mais complexos, a limitação imposta nas relações com os clientes e a capacidade organizacional de se adaptar a mudanças no mercado e a sua reação às mesmas, são aspetos positivos. Por outro lado, as falhas de comunicação conduzem sobretudo ao fracasso nos processos de inovação (Arias, 2019).

Em suma, importa que as organizações considerem a gestão da sua força de trabalho, com o devido reconhecimento das capacidades e conhecimentos de cada indivíduo de acordo com as suas funções. Complementando todos estes fatores, é fundamental ainda a preocupação de lembrar sempre quais as fontes que podem gerar inovações. Drucker (2002) defende como fontes as oportunidades internas às organizações, ao nível da mudança no mercado, nos processos ou até alterações inesperadas, e as oportunidades externas, aludindo a novos conhecimentos, alterações demográficas e novas perspetivas do cliente.

Assim, fomenta-se sempre um ambiente propício e favorável à inovação, através da proximidade da gestão de topo, flexibilidade, autonomia e, ainda, formação aos colaboradores.

Para testar a veracidade dos factos, podemos colocar a seguinte hipótese:

H2 – A Cultura Organizacional influencia positivamente a Inovação.

2.2.3 Aquisição de Conhecimento e Inovação

A inovação, na generalidade, está relacionada diretamente à eficácia de todo o processo de Gestão de Conhecimento da organização, principalmente quando são ambientes tecnológicos. Nonaka e Takeuchi (1995) e Roman et al. (2012) defendem que a vantagem competitiva das organizações está dependente da relação que existe entre a inovação e o conhecimento.

A inovação está associada à interação entre os indivíduos, e entre as organizações, fomentando assim a eliminação de barreiras existentes, sejam comerciais, políticas e culturais, além de que produz grandes capacidades de renovação e superação de crises através da dita Gestão do Conhecimento (Vasconcelos, Castro, & Brito, 2018).

Assim, e tendo em conta a ligação existente com o processo de Gestão de Conhecimento, é oportuno referir que é logo a partir da fase de aquisição de conhecimento que se gera valor para a organização (Arias, 2019).

Ikujiro Nonaka defende que “(...) a empresa criadora de conhecimento tem a ver tanto com ideais quanto com ideias, o que ajuda à inovação.” (Arias, 2019, p. 43). As organizações veem as suas capacidades e processos melhorados quando desenvolvem novos conhecimentos com base nos conhecimentos individuais de cada colaborador e através das experiências comuns a todos, fomentando assim novos comportamentos, citando Jiménez e Sanz (2011), favorecendo o desenvolvimento da aprendizagem, os fluxos de informação e conhecimento entre todos (Stable, 2011).

Tidd e Bessant (2005) defendem que a capacidade de gerir inovações pode ser aperfeiçoada através da aquisição de conhecimentos, por forma a alcançar uma performance empresarial estável. Assim, adquirir novos conhecimentos sobre tecnologia, mercado, regulamentos, será vantajoso para agregar à base de conhecimentos já existente na organização e para utilizá-los no processo de produção de novos bens e serviços ou melhorar os métodos e práticas de produção, alcançando assim níveis maiores de inovação.

Relativamente à tecnologia, este é um dos aspetos que impulsiona o desempenho da empresa e, por sua vez, a vantagem competitiva. As competências tecnológicas poderão trazer vantagens aquando da aquisição de conhecimentos, uma vez que os indivíduos possuem maiores facilidades em aceder a determinada informação e, assim, este tipo de competências aperfeiçoam o conhecimento organizacional (Tanriverdi, 2005).

Em suma, a aquisição de conhecimentos pode ser considerada como sendo uma prática que estimula a obtenção de vantagens competitivas, quando se utilizam sistemas que utilizam os atuais conhecimentos para obter conhecimentos novos (Lin & Lee, 2005).

Neste seguimento, elaboramos a terceira hipótese da seguinte forma:

H3 – A Aquisição de Conhecimento influencia positivamente a Inovação.

2.2.4 Assimilação de Conhecimento e Inovação

Cohen e Levinthal (1990) tendo em consideração a sua ótica sobre o tema, indicam que a capacidade da organização em assimilar conhecimento está relacionada com a capacidade de reconhecimento do valor que uma informação externa pode ter, com o objetivo de assimilá-la

e aplicá-la de forma comercial. Todo este processo conduz ao caminho fundamental para a inovação.

A importância da assimilação de conhecimento deve-se ao facto de esta etapa do processo ditar a sobrevivência da organização a longo prazo, quando bem utilizada pela empresa. Desenvolver e manter esta capacidade é fundamental visto que é aqui que há reforço, complementariedade e reorientação da base já existente de conhecimento, citando Lane, Salk e Lyles (2001).

Estudos já realizados ditam que a relação entre a assimilação de conhecimentos e a inovação dita a capacidade de as organizações responderem de maneira mais eficaz às mudanças ambientais, como afirmam Zahra e George (2002) e Chao et al. (2011), acelerando assim a inovação na organização, pela ótica de Cohen, Levinthal (1990), Fosfuri e Tribó (2008).

Isto por que a capacidade de absorção de conhecimento por parte das organizações é considerada como sendo um grande determinante para adquirir novas práticas intensivas de conhecimento através da sua aquisição e sobretudo da assimilação. É por meio da assimilação de conhecimentos de cada indivíduo, e a boa capacidade das empresas em explorar estes aspetos, que as organizações desenvolvem o conhecimento organizacional e, por sua vez, fomentam a competitividade no seu todo, como defende Daghfous (2004).

A capacidade das organizações em absorver conhecimentos exige de si a capacidade de explorar as informações, aproveitando ao máximo a capacidade que cada indivíduo possui em assimilar conhecimentos. Desta forma, a competitividade das organizações depende da estrutura de comunicação interna e do ambiente externo da organização. A comunicação dado que é um elemento potencializador de partilha de conhecimentos e competências, e o ambiente visto que é o meio onde é permitido alinhar as capacidades com as informações externas, caso contrário os níveis de absorção pela estrutura orgânica são baixos (Cohen & Levinthal, 1990).

Para que possa existir influência na conceção e sustentação da vantagem competitiva, Zahra e George (2002) criaram um modelo onde estão descritas as condições que a capacidade de assimilação de conhecimento pode gerar, sendo elas a Capacidade de Absorção Potencial (CAP) e Capacidade de Absorção Realizada (CAR). A CAP diz respeito à receptividade da organização em adquirir e assimilar conhecimento externo, já a CAR está relacionada com a transformação de capacidades de exploração da empresa.

Ainda na linha de pensamento destes autores, quando as organizações possuem elevadas capacidades de conhecimento, estas transformam e exploram a CAP, alcançando assim uma maior probabilidade de se tornarem competitivas por meio da inovação e desenvolvimento de produtos. Quando beneficiam dessas mesmas capacidades, estas adquirem e assimilam a CAP, tornando-se mais prováveis de sustentarem uma vantagem competitiva (Padilha, et al., 2015).

Tanto fatores internos como externos podem influenciar esta capacidade de assimilação de conhecimentos, afetando igualmente a inovação. Como fatores internos, Daghfous (2004) refere a estrutura organizacional, dimensão organizacional, base de conhecimento prévio e ainda a responsabilidade organizacional. Os fatores externos dizem respeito ao ambiente de conhecimento externo, dado que as empresas não estão isoladas mas estão sim a competir em vários mercados, e a posição das organizações nas redes de conhecimento.

Desta forma pode-se constatar como esta etapa possui um grau de importância tão elevado, dado que é uma capacidade que é viabilizada por meio das relações existentes com os fornecedores, indivíduos a trabalhar na própria organização, clientes e ainda outros agentes económicos, relações estas que são fundamentais para fomentar a vantagem competitiva da organização, citando Saenz et al. (2014; cit. por Figueiredo, 2017).

Assim, para a quarta hipótese e respetiva hipótese mediadora, temos que:

H4 - Assimilação de Conhecimento influencia positivamente a Inovação;

H4a - Assimilação de Conhecimento medeia a relação entre a Gestão de Conhecimento e a Inovação.

2.2.5 Exploração de Conhecimento e Inovação

A ligação existente entre a exploração de conhecimento e inovação é bastante direta. Como havia sido referido no ponto 2.1.5, quando as organizações exploram novos conhecimentos, estas possuem maiores variações de desempenho, com retornos a curto prazo. Já quando estas exploram conhecimento, denota-se estabilidade no desempenho da organização e retornos a longo prazo (Gonzalez & Melo, 2018).

Assim sendo, a inovação pode ser igualmente explorativa ou explorativa, de acordo com a proximidade existente com tecnologias, bens, serviços e processos (Patterson & Ambrosini, 2015; March, 1991).

É desejável que exista um equilíbrio entre a base de conhecimentos já presente na organização (exploração) e os novos conhecimentos provenientes de fontes externas (exploração), segundo a perspectiva de March e Zack (1991; 2002; cit. por Lucena, Correia, Clemente, Filho, & Popadiuk, 2016). Desta forma, as inovações presentes nos bens e serviços exigem, no campo da gestão do conhecimento, determinadas políticas e ações que beneficiem os ditos processos de exploração e exploração, por forma a gerar e difundir as inovações.

Quando a organização dispõe de condições para arranjar um equilíbrio entre estas fontes de conhecimento, aproveitando assim as competências e explorando novas oportunidades, na ótica de Raisch et al. (2009), existe uma ambidestria, dado que há uma determinada ambivalência do uso do conhecimento. Assim sendo, já há capacidade organizacional em desenvolver novos bens e/ou serviços através do aperfeiçoamento dos já existentes, pelas palavras de Silveira-Martins e Rossetto (2014).

Dependendo da estratégia de cada organização relativamente à maneira como se utiliza o conhecimento, se através das bases presentes ou através da mudança, e com as devidas ferramentas necessárias à sua partilha, assim será o resultado na competitividade da organização e, por sua vez, na inovação da mesma.

Para validar a literatura neste tema, construímos o seguinte pressuposto:

H5 – A Exploração de Conhecimento influencia positivamente a Inovação.

2.2.6 Partilha de Conhecimento e Inovação

A interligação destes conceitos é bastante forte, de igual modo que todas as anteriores. É sabido que a inovação das empresas é influenciada pelo nível de conhecimento dos indivíduos que as constituem e, não bastando, da partilha desse conhecimento, como mencionaram Ambrecht et al (2001) e Yu et al. (2013).

Dado que esta é uma fase essencial para alcançar a vantagem competitiva nas organizações, e por forma a atingir bons resultados, estas devem estimular os colaboradores através de ações que promovem a partilha de conhecimentos, por meio de compromisso com um âmbito aberto, envolvência das lideranças (Cabrera & Cabrera, 2002) e conceder autonomia aos colaboradores (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

Wang e Wang (2012) referem, ainda, que a partilha do conhecimento possibilita uma redução de custos na produção, uma maior eficácia no desenvolvimento de projetos, capacidade

de inovação e desempenho da organização, ao nível de aumento de vendas ou retorno de bens e serviços.

É a partir da comunicação existente entre gestão de topo e os restantes níveis da hierarquia que se deve promover a criação de uma cultura de colaboração que facilite a partilha de conhecimentos, por forma a contribuir expressivamente na melhoria das capacidades de inovação das organizações (Le & Lei, 2019).

Para alcançar esta capacidade, a organização deve ser capaz de gerir o seu *stock* de conhecimento interno, aquele que está incorporado em diferentes pessoas, levando à partilha do mesmo por meio das pessoas, a fim de se estabelecerem novas rotinas e modelos mentais (Chen, Huang, & Hsiao, 2010).

Estará aqui em causa uma aprendizagem coletiva, através da colaboração entre os colaboradores, combinação de experiências e conhecimentos comuns, competências e diferentes perspetivas, impactando, por sua vez, positivamente a capacidade de inovação da organização, dado que empresas com práticas efetivas de partilha de conhecimentos e cooperação, estarão mais propícias a alcançar maiores níveis de inovação (Welchen, Mukendi, & Larentis, 2020).

Assim, o papel da partilha de conhecimentos é cada vez mais importante na criação da inovação nas empresas dado que aquele conhecimento que é partilhado gera mais e novas ideias, agregada à capacidade de implementação de processos, bens e serviços, parafraseando Ordaz, Cruz e Ginel (2010), levando a melhores níveis de satisfação por parte dos clientes (Michna, 2018).

Por último, para analisar a veracidade dos factos expostos, elaboramos a seguinte hipótese:

H6 – A Partilha de Conhecimento influencia positivamente a Inovação.

2.3 Modelo Concetual

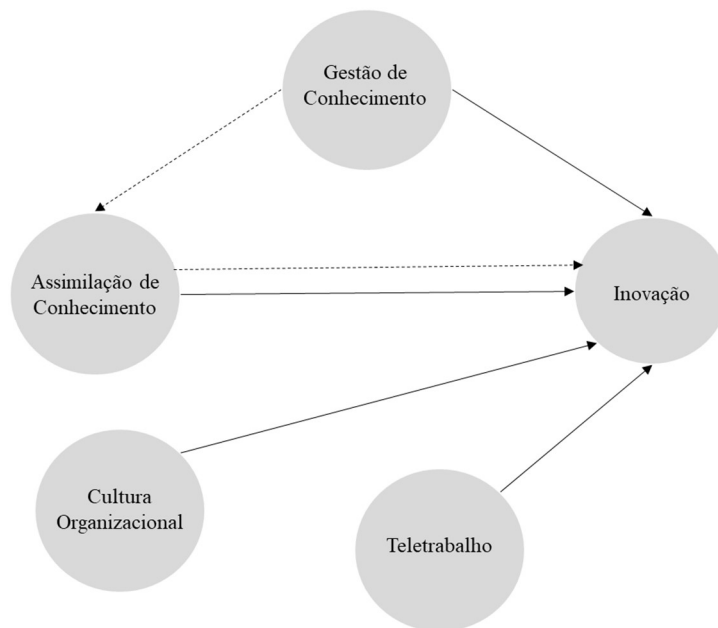
No que diz respeito ao Modelo Concetual, e uma vez que será abordado neste estudo um estudo experimental, é com base nas seguintes variáveis independentes e variáveis dependentes que iremos analisar toda a problemática.

Para testar as hipóteses deste estudo, este fundamentou-se na revisão da literatura das sete variáveis em análise: Inovação, Teletrabalho, Cultura Organizacional, Aquisição de

Conhecimento, Assimilação de Conhecimento, Exploração de Conhecimento e Partilha de Conhecimento.

Como mostra a figura abaixo, o objetivo é através das variáveis independentes analisar a sua relação de causalidade e, no fim, perceber a sua influência com a variável dependente (Inovação).

Figura 2 - Modelo de Variáveis



Fonte: Elaboração Própria

3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo identifica-se a metodologia utilizada na presente dissertação, caracteriza-se os participantes que contribuíram para a realização do estudo e, por fim, apresenta-se o instrumento e os procedimentos que constituíram toda esta análise.

3.1 Metodologia

Para o presente estudo, o objetivo consistiu em utilizar um tipo de estudo quantitativo, isto é, onde o investigador direciona o seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, objetivando uma medição objetiva e quantificando os resultados, como refere Godoy (1995; cit. por Proetti, 2017).

Procurou-se, igualmente, realizar uma investigação do tipo correlacional que, segundo Hill e Hill (2012; cit. por Martins, 2015), permite verificar a existência ou não da correlação de duas ou mais variáveis quantificáveis.

De referir ainda que este estudo foi baseado em dados recolhidos anteriormente, tratando-se assim de uma pesquisa de natureza secundária, onde as informações foram outrora estudadas por outros investigadores, noutros âmbitos e com outros objetivos, sendo que as mesmas devem ser de caráter válido, fiáveis e aplicáveis ao tema em questão, citando Robson (2011; cit. por Martins, 2015).

3.2 Participantes

No âmbito da realização do estudo, o método escolhido para a recolha dos dados foi o método de estudo experimental, onde se submetem os objetos de estudo à influência de determinadas variáveis, tendo como fim a observação dos resultados que a variável produz no objeto de estudo, sob condições controladas pelo ambiente e investigador. Utilizou-se igualmente o método estatístico, tendo este a vantagem de determinar, em termos numéricos, a probabilidade associada a uma conclusão certa e a respetiva margem de erro associada.

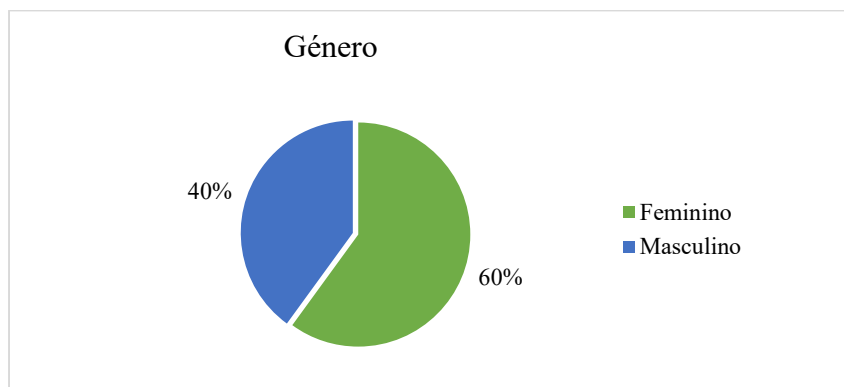
Assim, a utilização de dois ou mais métodos torna a orientação dos procedimentos mais fácil, no que diz respeito ao bom desenvolvimento da investigação. Este fenómeno é designado de triangulação dos dados.

No que diz respeito aos participantes deste estudo, estes compreendem uma amostragem probabilística/aleatória, isto é, a probabilidade é igual para todos os elementos que compõem a amostra. Será uma amostragem aleatória simples, dado que todos os elementos são seleccionados

completamente ao acaso, e independente, dado que não têm qualquer relação entre todos os elementos que compõem a amostra.

Neste contexto, o estudo conta com uma amostra de 115 indivíduos, podendo-se verificar que 60% da amostra é do género feminino, que corresponde a 69 mulheres, e os restantes são do género masculino (40%; 46 homens), *vide* gráfico abaixo.

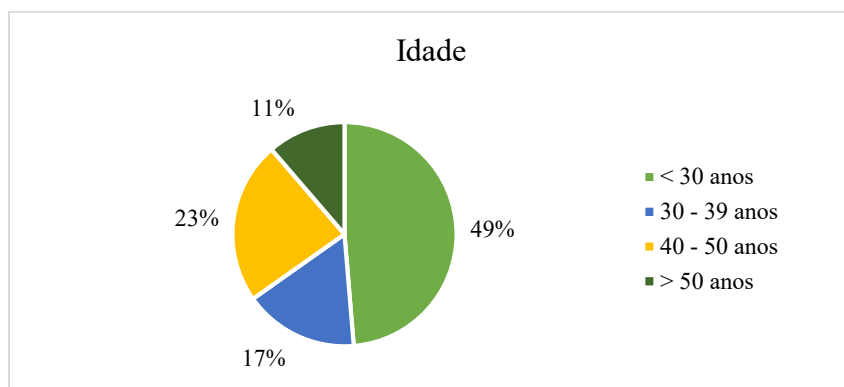
Gráfico 1 - Género da amostra



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao fator idade, e como podemos verificar no gráfico infra, quase metade da amostra (49%; 56 inquiridos) possui idade inferior a 30 anos. Com idades compreendidas entre 40-50 anos temos uma margem de 23%, correspondendo assim a 27 indivíduos, a segunda maior percentagem. Por último, cerca de 19 indivíduos têm idades entre 30-39 anos e 13 inquiridos com idades inseridas no intervalo de mais de 50 anos, correspondendo a, respetivamente, 17% e 11%.

Gráfico 2 - Idade da amostra

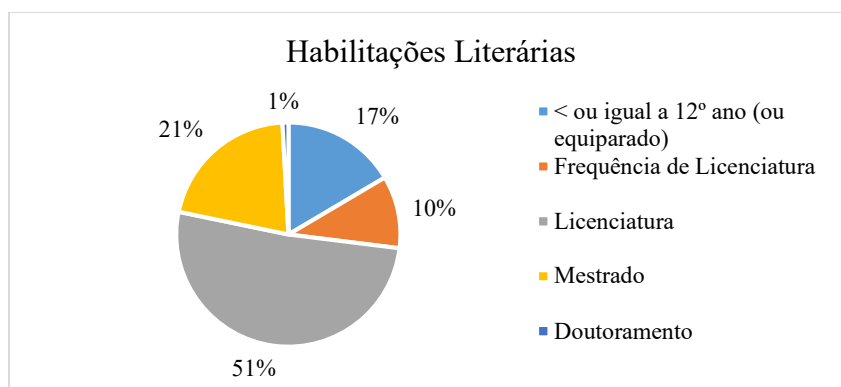


Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às Habilitações Literárias dos inquiridos, *vide* Gráfico 3, 51% da amostra possui um grau de Licenciatura, que diz respeito a 59 inquiridos, seguindo-se o grau

de Mestre com 21% dos inquiridos, mais precisamente 24 indivíduos. De ressaltar também que 10% da amostra está a frequentar o grau de Licenciatura e 17% dos mesmos possuem apenas um grau de escolaridade inferior ou igual ao 12º ano, ainda podendo englobar cursos equiparados. Na amostra é possível ainda verificar um inquirido com o grau de Doutoramento, que corresponde a 1% da amostra.

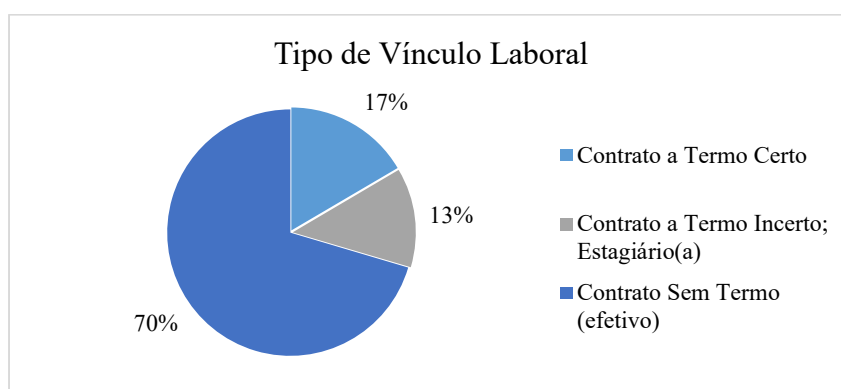
Gráfico 3 - Habilitações Literárias da amostra



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao tipo de vínculo laboral que os inquiridos possuem com as suas respetivas entidades empregadoras, foi igualmente importante fazer esta questão por forma a saber qual a sua ligação com a sua organização, permitindo assim concluir que 70% da amostra possui um Contrato Sem Termo, correspondendo a 81 inquiridos. Logo a seguir, com 17% está a percentagem de inquiridos que possuem Contrato a Termo Certo, mais precisamente 19 indivíduos, e os restantes 10% estão com regimes contratuais de carácter incerto, podendo estar inseridos como estagiários, nas atuais organizações onde realizam o seu trabalho (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Tipo de Vínculo Laboral da Amostra

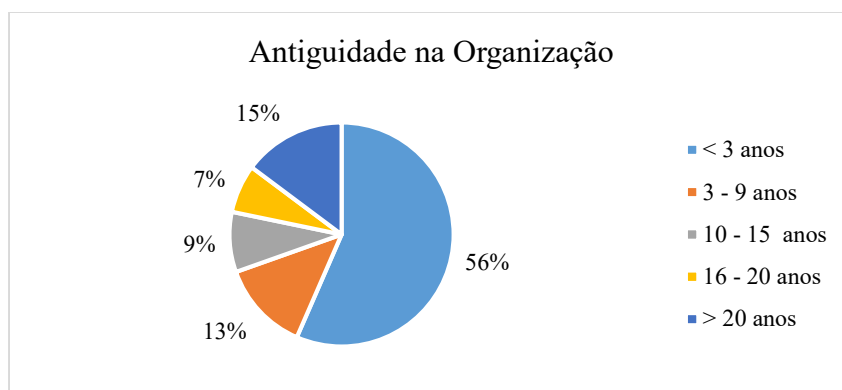


Fonte: Elaboração Própria

Por último, e não menos importante, a perceção do nível de antiguidade dos inquiridos nas suas respetivas organizações. No Gráfico 5 pode-se verificar que na sua maioria, os

colaboradores estão a laborar na atual organização há menos de 3 anos (56% da amostra; 65 inquiridos), sendo que apenas 7% dos inquiridos estão inseridos na atual entidade empregadora entre 16 a 20 anos, ou seja, 8 indivíduos. Com anos de antiguidade superiores a duas décadas, apenas 17 pessoas inseridas na amostra possuem esta particularidade, cerca de 15% dos inquiridos.

Gráfico 5 - Antiguidade (em anos) da amostra na sua organização



Fonte: Elaboração Própria

3.3 Instrumento de Recolha de Dados

Procedeu-se à escolha do Inquérito por Questionário, presente no Anexo I – Inquérito por Questionário, para recolher os dados necessários ao estudo em causa e por forma a analisar todas as variáveis em questão. De notar que todas as respostas são anónimas e todos os inquiridos tomaram conhecimento e concederam a sua autorização para recolher as respetivas informações requeridas no questionário.

No que diz respeito ao inquérito, este está organizado em seis secções. A primeira diz respeito aos dados sociodemográficos da amostra, por forma a que possamos obter dados mais precisos tendo em conta variáveis como a idade, o género, habilitações literárias e, ainda antiguidade na organização, bem como o vínculo contratual que o colaborador possui com a empresa.

Na segunda secção, e de acordo com a Escala de Likert definida em que 1 dita o “Discordo Totalmente” e o 7 condiz com o “Concordo Totalmente”, importa auferir todas as variáveis relacionadas com a Gestão de Conhecimento na organização, sendo estas a Aquisição de Conhecimento, Exploração de Conhecimento e Partilha de Conhecimento. Agruparam-se 19 questões pertinentes para avaliar estas variáveis, tendo como base *papers* de autores como

McShane (2010), Gonzalez (2017), Oliveira, Maçada e Nodari (2015) que analisaram a mensurabilidade destas três variáveis.

Na terceira secção importa avaliar especificamente a Assimilação de Conhecimento, através de 7 questões que serão respondidas com base na Escala de Likert, fundamentadas pelos autores Han e Erming (2012) e por Xie, Zou e Qi (2018).

Na quarta secção agrupou-se a variável associada à Cultura Organizacional, através de 7 questões, e baseada nos autores Schaufeli e Salanova (2007), aspeto este que também poderá influenciar as demais variáveis mencionadas.

A variável que diz respeito à Inovação é analisada na quinta secção, podendo auferir a opinião da amostra sobre este tema através de 6 questões, fundamentadas pelo autor Iddris (2016), sob a mesma escala de avaliação presente em todas as restantes secções.

Na sexta e última secção aufere-se a opinião da amostra relativamente à variável do Teletrabalho, seguindo a ideia dos autores Grant, Wallace, Tramontano e Charalampous (2018), através de 23 questões respondidas consoante a Escala de Likert, definida inicialmente.

3.4 Procedimentos

Para se proceder à recolha de dados foi necessária a realização de um inquérito por questionário com base na Escala de Likert, fundamental para analisar os dados de forma mais precisa e de forma quantitativa para que se pudesse criar uma base de dados mais objetiva que permitisse uma melhor análise e discussão dos resultados.

Para realização deste inquérito por questionário, a primeira fase consistiu em realizar uma procura pormenorizada de artigos científicos em bases de dados como a *Be-on*, RCAAP e Google Académico, que possuísem bases fidedignas e de carácter mensurável para cada variável em estudo, por forma a que fosse possível extrair as questões relativamente a cada uma das variáveis para inserção das mesmas no inquérito por questionário. Posteriormente, foram agregadas todas as questões mensuráveis e já analisadas pelos respetivos autores, no questionário, para que pudéssemos analisar as respetivas variáveis e a relação entre as mesmas.

Após a conceção do inquérito, o mesmo foi revisto por terceiros por forma a serem verificados erros ortográficos e demais falhas que pudessem existir. Seguidamente este foi partilhado através da plataforma *Google Forms*, e esteve em circulação entre o dia 12 de outubro de 2020 e o dia 4 de novembro de 2020 em diversas plataformas onde a amostra pudesse

estar presente – *LinkedIn, Facebook, Whatsapp* – expondo assim o objetivo do estudo e demais informações presentes no questionário, bem como as questões que servem de propósito para realização deste estudo. No mesmo encontravam-se ainda os contactos através dos quais poderiam esclarecer as suas dúvidas relativamente ao questionário ou outro assunto relacionado com o mesmo.

A informação retida dos questionários foi, posteriormente, inserida e analisada no *software* SmartPLS 3, para uma melhor gestão de dados e tratamento dos mesmos, por forma a chegarmos aos resultados que ambicionamos e discutir os respetivos.

4 RESULTADOS

De acordo com os objetivos estipulados na presente dissertação, este capítulo diz respeito à análise dos dados recolhidos relativos às variáveis dependentes Teletrabalho, Cultura Organizacional, Aquisição de Conhecimento, Assimilação de Conhecimento, Exploração de Conhecimento e Partilha de Conhecimento, que individualmente influenciam a variável independente Inovação, também exposta para efeitos de análise de dados. Para efeitos de análise de dados, as variáveis Aquisição de Conhecimento, Exploração e Partilha de Conhecimento foram agregadas numa só denominada de Gestão de Conhecimento.

Assim, através da análise de dados apresentada neste capítulo, é do nosso objetivo perceber se existe uma aplicação deste modelo concetual no contexto empresarial e, por sua vez, se as variáveis dependentes influenciam a inovação das organizações, em conjuntura de teletrabalho.

4.1 Estatística Descritiva

Relativamente ao teste do modelo concetual do estudo foi utilizada uma técnica de modelação de equações estruturais baseadas em desvios, através do software SmartPLS3. Assim, utilizou-se o Structural Equation Modelling (SEM) e, mais especificamente, o Partial Least Squares (PLS), para gerar esta análise (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

O processo de análise e interpretação de resultados acompanhou uma abordagem de duas fases. Em primeiro lugar procedeu-se à avaliação da fiabilidade do modelo de medição e a sua respetiva validade, através da análise dos indicadores individuais de fiabilidade, validade convergente, fiabilidade da consistência interna e, ainda, a validade discriminante (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Posteriormente seguiu-se a avaliação do modelo estrutural.

Assim, os resultados expuseram cargas de fatores padronizados superiores a 0,6 (com um valor mínimo de 0,63 e um máximo de 0,95) de todas as variáveis e eram todas significativas para um $p < 0.001$, permitindo verificar a fiabilidade do indicador individual (Hair et al., 2017). Foi igualmente confirmada a fiabilidade da consistência interna dado que todos os valores de *Cronbach* e a *composite reliability* (CR) ultrapassaram 0,7, vide Tabela 1.

No que diz respeito à validade convergente, esta foi validada por três razões, que se podem verificar na Tabela 1. A primeira razão está assente no facto de que todos os itens foram carregados de forma positiva e significativa nas suas construções. Em segundo lugar, pois todas

as construções possuíam valores CR superiores a 0,70. Por último, a *Average Variance Extracted* (AVE) para todos os construtos excedeu o limite de 0,50 (Bagozzi & Yi, 1988).

Para avaliarmos a validade discriminante, foram utilizadas duas abordagens: o critério Fornell e Larcker, e o critério da relação hetero-retrato-montrato (HTMT). O primeiro critério dita o requisito de que a raiz quadrada da AVE de uma construção seja superior do que a sua maior correlação com qualquer construção, sendo que a raiz está presente na diagonal com valores a negrito (Fornell & Larcker, 1981). Assim, e perante a análise dos dados, o critério foi satisfeito para todas as construções. Relativamente ao segundo critério, a sua validação requer que todos os rácios de HTMT sejam inferiores ao valor limite de 0,85, requisito este que se verifica na Tabela 1 (Hair et al., 2017; Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Em suma, a validação dos dois critérios ditam provas adicionais da validade discriminante.

Tabela 1 - Validade Discriminante dos construtos

Latent Variables	Cronbach's Alpha	CR	AVE	1	2	3	4	5
(1) Cultura Organizacional	0.950	0.959	0.772	0.879	0.742	0.438	0.586	0.534
(2) Inovação	0.934	0.948	0.752	0.703	0.867	0.496	0.774	0.696
(3) Gestão de Conhecimento	0.959	0.963	0.582	0.424	0.487	0.763	0.738	0.609
(4) Assimilação de Conhecimento	0.898	0.920	0.621	0.549	0.721	0.698	0.788	0.698
(5) Teletrabalho	0.941	0.946	0.526	0.555	0.712	0.587	0.669	0.726

Fonte: Elaboração própria pelo software SmartPLS3

Na Tabela 2 podemos agora visualizar o modelo estrutural, segunda fase processo de análise e interpretação de resultados. Este modelo foi avaliado através da utilização do sinal, magnitude e significância dos coeficientes do percurso estrutural (*path coefficients*), bem como através de uma medida de precisão preditiva deste modelo, ou seja, baseado na magnitude do valor R^2 para cada variável endógena. Não bastando, utilizou-se a medida da relevância preditiva do modelo, ou seja, os valores Q^2 do Stone Stone-Geisser (Hair et al., 2017).

Tabela 2 - Modelo Estrutural

	Path coefficient	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Cultura Organizacional → Inovação	0.360	0.077	4.687	0.000
Gestão de Conhecimento → Inovação	-0.138	0.089	1.546	0.123
Gestão de Conhecimento → Assimilação de Conhecimento	0.698	0.077	9.056	0.000
Assimilação de Conhecimento → Inovação	0.403	0.095	4.266	0.000
Teletrabalho → Inovação	0.323	0.084	3.832	0.000

Fonte: Elaboração própria pelo software SmartPLS3

Porém, anteriormente à avaliação do modelo estrutural, procedeu-se à verificação da colinearidade, pelo que os valores VIF variavam entre 1,00 e 2,60, logo, estavam abaixo do valor crítico indicativo de 5 (Hair et al., 2017). Assim, não se provou a existência de colinearidade.

O coeficiente da determinação do R^2 para duas variáveis endógenas da Assimilação de Conhecimento e Inovação foram 48,7% e 70,6% respetivamente. Assim, os valores ultrapassaram o valor limiar de 10% (Falk & Miller, 1992).

No que diz respeito aos valores Q^2 , respetivamente 0,30 para a Assimilação de Conhecimento e 0,51 para a Inovação, auferiu-se que como estes são superiores a zero, indica a relevância preditiva do modelo.

Sobre os resultados da Tabela 2, podemos verificar que a Cultura Organizacional tem um impacto significativamente positivo sobre a Inovação organizacional ($\beta=0,360$; $p<0,05$) e a Assimilação de Conhecimento possui exatamente o mesmo efeito sobre a Inovação ($\beta=0,403$; $p<0,05$). Estes dois resultados incitam a validade da H2 e H4, respetivamente.

De notar que a Gestão de Conhecimento, que engloba no seu conjunto as três variáveis Aquisição, Exploração e Partilha de Conhecimento, tem um impacto positivo sobre a Assimilação de Conhecimento ($\beta=0,698$; $p<0,05$), mas o seu conjunto não influencia a Inovação das organizações ($\beta= -0,138$; n.s). Desta forma, conclui-se que a H3, H5 e H6 são refutadas pelos resultados.

Relativamente à variável Teletrabalho, esta possui um efeito significativamente positivo sobre a Inovação empresarial ($\beta=0,323$; $p<0,05$), levando à validação da H1 por meio dos resultados verificados.

Após esta análise verificaram-se resultados interessantes no que diz respeito a hipóteses de mediação, segundo Hair et al. (2017; p.232). Para este efeito, procedeu-se à utilização de um procedimento de *bootstrapping* para testar o significado dos efeitos indiretos através do mediador (Preacher & Hayes, 2008), pelo que podemos ver os respetivos resultados na Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados dos efeitos da mediação

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics	P Values
Gestão de Conhecimento → Assimilação de Conhecimento → Inovação	0.282	0.083	3.388	0.001

Fonte: Elaboração própria pelo software SmartPLS3

Assim, e uma vez que tínhamos corroborado as hipóteses 3, 5 e 6, que ditavam a influência positiva das variáveis Aquisição, Exploração e Partilha de Conhecimento à inovação organizacional, os resultados supra mostram a existência de uma influência indireta deste grupo de variáveis, sobre a Inovação, através da Assimilação de Conhecimento ($\beta=0,282$; $p<0,05$), mostrando assim que as organizações não alcançam a inovação apenas através da aquisição, exploração e partilha de conhecimento, de forma individual, mas sim através da relação e mediação da assimilação de conhecimento, validando a Hipótese 4a.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Posterior à análise dos dados através do Structural Equation Modelling (SEM) e, mais especificamente, do Partial Least Squares (PLS), passaremos à discussão dos respectivos resultados expostos no capítulo anterior.

Importa ressaltar inicialmente que, de acordo com as percepções dos indivíduos que participaram neste estudo, verificamos que nem todas as variáveis são significativas para a inovação das organizações e determinamos efetivamente ligações diretas e indiretas de causalidade com a variável inovação, resultados estes que validam determinadas teorias e outras que corroboram outras tantas.

No que se refere às Hipóteses, os resultados serão discutidos, de seguida:

A primeira hipótese pretendia analisar a relação do teletrabalho com a inovação das organizações. Perante os resultados, conclui-se que a variável influencia a inovação positivamente, indo de acordo com o que Coenen e Kok (2014), Bae e Kim (2016) e Melo e Silva (2017) que defenderam e provaram nas suas investigações a evolução da modalidade de teletrabalho a nível mundial, e com as afirmações de Karia e Asaari (2016) sobre a crescente importância do teletrabalho nas organizações e como esta prática efetivamente traz resultados positivos, acrescentando valor à economia, pessoas (sociedade da informação), ou até mesmo ao planeta e é, ainda, considerada como uma estratégia de inovação empresarial, levando a uma maior eficiência e competitividade das organizações, e a um estímulo cada vez maior sobre a conectividade entre todos. Assim, validou-se a primeira hipótese.

Relativamente à segunda hipótese do estudo, que objetivava averiguar a influência da cultura organizacional na inovação empresarial, verificamos que há resultados que validam o pressuposto, como é o caso do estudo de Ahmed (1998), que defendia a cultura organizacional como sendo um dos determinantes da inovação dado que esta pode reforçá-la ou até inibi-la. Valida igualmente a teoria de Knox (2002), dado que refere que o suporte de uma organização inovadora é consequência da sua cultura organizacional, uma vez que as competências dos indivíduos e as suas atitudes são as peças essenciais para fomentar a capacidade de inovar nas empresas e, assim, alcançar o sucesso organizacional. Estes resultados vão, ainda, ao encontro do que defende Bessant (2009), que para gerar inovação nas empresas, estas devem ter em consideração os hábitos integrantes de cada tipo de cultura. Por outro lado, corrobora as afirmações de Zornoza et al. (2003), quando referem que a inovação nasce por si própria, por

fatores externos às organizações. Deste modo, e perante o descrito, confirmou-se a segunda hipótese.

Contudo, a terceira hipótese que pressupunha a relação entre a aquisição de conhecimento com a inovação, esta não foi validada. O presente estudo corrobora os estudos de Nonaka (2007), uma das referências da teoria da criação de conhecimento, que refere que é logo nesta fase que a organização gera valor. Existem fatores que quando não aplicados em contexto empresarial, não ditam os bons resultados da empresa, como poderá ser o caso e como a investigação de Nokara e Takeuchi (1995) aufere, quando ressaltaram que há aspetos que estimulam ou não a aquisição de conhecimento. Tidd e Bessant (2005) confirmam igualmente a ligação direta entre a aquisição de conhecimentos e a sua influência em gerar mais e melhores inovações, investigação esta que contraria os resultados expostos no presente estudo. Assim, estes resultados podem indicar-nos que as organizações não estão a aplicar as técnicas devidas para fomentar esta fase da Gestão de Conhecimento, pelo que se não existe essa definição adequada, não se fomenta o caminho de conhecimento, refutando assim a hipótese.

No que diz respeito à quarta hipótese que analisa a influência da assimilação de conhecimento na inovação das organizações, e perante a validação do pressuposto após a análise dos resultados deste estudo, estes vão ao encontro das teorias defendidas por Cohen e Levinthal (1990). Os autores relacionaram a capacidade de assimilar o conhecimento com a capacidade de reconhecer o valor que uma informação externa pode, efetivamente, ter em contexto organizacional, e como pode levar ao caminho para a inovação. Os resultados validam igualmente a teoria de Lane et al. (2001), que consideram a assimilação de conhecimento importante para a inovação pois este é um processo que dita a sobrevivência da organização no longo prazo, quando há reforço, complementariedade e reorientação da base já existente do conhecimento. Valida-se ainda os estudos de Zahra, George (2002) e Chao, Lin, Cheng e Liao (2011) e Cohen, Levinthal, Fosfuri e Tribó (1990; 2008), dado que estes ditam que quando este pressuposto existe, há mais eficácia organizacional, uma vez que os indivíduos adquirem novas práticas intensivas de conhecimento. Assim, dada a teoria presente, a hipótese valida-se.

Sobre a relação existente entre a exploração de conhecimento e a inovação, presente na quinta hipótese, os resultados refutaram o pressuposto. A revisão de literatura que valida a ligação entre estes dois constructos, de forma direta, é agora invalidada pelo presente estudo. Os resultados contrariam a tese defendida por Gonzalez e Melo (2018), uma vez que afirmaram uma maior variação de desempenho, com retornos a curto prazo, quando as organizações

exploram conhecimento, mas através da exploração, há uma maior estabilidade no desempenho e retornos apenas a longo prazo. Contudo, a investigação Raisch et al. (2009) e Silveira-Martins e Rossetto (2014) poderá explicar esta nulidade e a causa da mesma dado que, e como afirmam, se existir o equilíbrio entre a base de conhecimentos existente e os novos conhecimentos provenientes do ambiente externo, haverá uma maior capacidade para a inovação, pressupondo uma ambidestria. Desta forma, a hipótese é refutada uma vez que se denotam desigualdades na forma como as organizações utilizam o conhecimento, resultando assim em maus resultados para a inovação da organização.

A sexta hipótese pretendia observar a influência positiva da partilha de conhecimento sobre a inovação organizacional, mas os resultados do estudo viram este pressuposto refutado. Os resultados do estudo contestam a teoria defendida por Wang e Wang (2012), que confirmava o estímulo da partilha de conhecimento na capacidade de inovação e desempenho da organização. Refutam, ainda, a investigação de Ordaz et al. (2010) que mencionam o importante papel desta variável sobre a criação da inovação nas empresas uma vez que o conhecimento partilhado gera novas e mais ideias, possibilitando a capacidade de implementar novos processos, bens e serviços. A teoria não se verifica sobre este pressuposto, podendo concluir que as organizações não estão a fomentar a comunicação entre pessoas, entre hierarquias, levando à existência de cultura de colaboração e, por sua vez, à partilha de conhecimentos, levando à validação das teorias de Le e Lei (2019) e Cheng et al. (2010), que demonstram algumas das causas para se verificar esta refutação.

Por fim, sobre a hipótese que analisa os efeitos de mediação, no caso a hipótese quatro a), que medeia a relação das três variáveis (aquisição, exploração e partilha de conhecimento) sobre a inovação, através da variável assimilação de conhecimento, este pressuposto foi validado pelos resultados presentes, e podemos denotar vários aspetos interessantes. A ligação direta entre cada variável individual e a inovação foi contestada, como já explicado anteriormente. Contudo, e indo ao encontro da teoria defendida por Daghfous (2004), isto levamos ao facto de que, para adquirir novas práticas intensivas de conhecimento, não basta apenas adquirir conhecimento, mas sobretudo assimilá-lo. E é esta capacidade de absorção de conhecimento, agregada à boa capacidade das empresas em explorá-lo, que se denotam resultados extremamente positivos a nível de competitividade e inovação organizacional. Estes resultados confirmam igualmente as afirmações de Cohen e Levinthal (1990), uma vez que a assimilação de conhecimento exige a capacidade de explorar informações, pelo que a comunicação é uma peça essencial para fomentar esta capacidade que, por sua vez, é

potencializador para gerar uma partilha de conhecimento eficaz, caso contrário os níveis de absorção de conhecimento são reduzidos. Os resultados confirmam, ainda, o modelo criado por Zahra e George (2002) que dita as capacidades da assimilação do conhecimento, através da aquisição, utilização e transferência de conhecimento. Em suma, não há inovação nas organizações caso os indivíduos apenas adquiram, explorem ou partilhem conhecimento. Haverá sim competitividade e capacidade inovadora caso assimilem o conhecimento.

Assim, e perante as hipóteses colocadas para a elaboração deste estudo, a análise das mesmas permitem-nos confirmar a importância dada à prática de determinadas fases do processo de Gestão de Conhecimento em ambiente de teletrabalho, e como estes aspetos, individualmente e em conjunto, influenciam a inovação organizacional, uns com maior influência que outros, como é o caso do papel da assimilação de conhecimento nas restantes etapas do processo de conhecimento (aquisição, exploração e partilha de conhecimento). As hipóteses revelam, ainda, o quão fundamental é uma organização possuir uma cultura organizacional favorável, para que todas as outras práticas sejam bem-sucedidas em contexto empresarial, e como o teletrabalho é, efetivamente, uma prática com tendência crescente no decorrer do tempo.

6 CONCLUSÃO

6.1 Contributos teóricos e práticos

O objetivo principal do presente estudo consistia em analisar a influência na Gestão de Conhecimento na inovação das organizações, em contexto de teletrabalho. Assim, esta investigação tem como finalidade auferir o impacto das variáveis independentes teletrabalho, cultura organizacional, aquisição de conhecimento, assimilação do conhecimento, exploração de conhecimento e partilha de conhecimento, sobre a variável independente inovação. Contudo, posteriormente ao teste do modelo presente neste estudo, nem todas as variáveis se verificaram válidas.

A literatura defende que o conhecimento organizacional é um ativo que gera vantagem competitiva que leva, por sua vez, ao desenvolvimento de atividades de melhoria e inovação, como defendiam Grant (1996), Torugsa e O'Donohue (2016). Neste seguimento, a gestão de conhecimento que envolve a aquisição, a assimilação, exploração e partilha de conhecimento, é importante para agregar valor à organização que os gere. Contudo, contrariamente ao que a literatura defende, as diferentes fases do processo possuem níveis diferentes de mensurabilidade relativamente à inovação.

No que diz respeito à aquisição de conhecimento, constatámos que o pressuposto não se verificou válido relativamente às investigações já realizadas, isto é, a aquisição de conhecimento por si só não influencia a inovação organizacional, como afirmava Nonaka (2007).

Porém, os resultados que por consequência suportaram a refutação desta variável, podem ser fundamentados pelas razões que Nonaka e Takeuchi (1995) defenderam, dado que existem aspetos que estimulam ou não a aquisição de conhecimento que, no caso, pode-se justificar pela não aplicabilidade das técnicas devidas e adequadas para fomentar esta fase inicial e, na ótica de Nonaka (2007), a fase mais importante para a organização gerar valor. Tanriverdi (2005) explanou a importância das competências tecnológicas como fundamentais para desenvolver a aquisição de conhecimentos, dado que os colaboradores detêm de maiores capacidades em aceder às informações e, desta forma, estas competências gerarem valor para aperfeiçoar o conhecimento organizacional. Estes resultados podem indicar uma elevada dependência nas organizações como sendo o fraco investimento, o reduzido fortalecimento de

conexões e, ainda, o ritmo que existe nas organizações no que diz respeito ao processo de aquisição de conhecimento externo e a sua direção a nível estratégico (Daghfous, 2004).

Neste seguimento, também descrito pela literatura que existia uma ligação direta entre a exploração de conhecimento e a inovação, os resultados contestaram o contrário. Assim, verificamos desigualdades em contexto empresarial na forma como as organizações utilizam o conhecimento, originando, por consequência, maus resultados para a inovação da organização.

Segundo a teoria de Magnier-Watanable e Senoo (2008) e relacionando com os dados aqui presentes, verificamos uma maior adoção de estratégias organizacionais reativas, onde apenas se utiliza o conhecimento existente para viabilizar uma determinada estratégia e, dessa forma, não há ligação com a inovação. Estes resultados poderão ser igualmente explicados pela investigação de Raisch et al. (2009) e Silveira-Martins e Rossetto (2014), visto que para existir uma maior capacidade para a inovação, as organizações devem estabelecer o equilíbrio entre a base de conhecimentos existente e os novos conhecimentos provenientes de fontes externas, o que não é verificado neste estudo e, assim, não é o praticado atualmente.

Não bastando, a refutação desta hipótese poderá estar associada ao facto de as organizações não disponibilizarem materiais e formações para que se possa fomentar a etapa de exploração de conhecimentos e, desta forma, trará efetivamente impactos negativos (Silva et al., 2019).

A não validade da influência da partilha de conhecimento sobre a inovação, contraria várias teses defendidas que confirmavam, até então, o estímulo desta variável no desempenho da organização e na capacidade de inovar. Ainda assim, a refutação deste pressuposto pode estar relacionada à ausência de uso de práticas defendidas por Le e Lei (2019) e Cheng et al. (2010), onde efetivamente a partilha de conhecimento nas organizações pode ser um estímulo para alcançar a inovação, desde que as organizações atuem no sentido de promover uma cultura de partilha entre os colaboradores, estimulando a comunicação e envolvimento entre os indivíduos e diferentes níveis hierárquicos, combinando vivências distintas, conhecimentos comuns, competências e, ainda, multiplicidade de perspetivas, que levam à aprendizagem coletiva e, por sua vez, ao positivo impacto sobre a inovação.

Pode estar, ainda, relacionada com a falta de prática efetiva e eficaz das quatro fases do processo de partilha de conhecimento, defendidas por Levine e Prietula (2012), que consistem autoaprendizagem através de documentação interna na organização, a troca de conhecimento *per si*, fomentada pela comunicação diária entre colegas em contexto social, as relações

performativas e as trocas realizadas com outras empresas, estando estas associadas ao conhecimento proveniente de ambiente externo e que a organização adquire.

Contudo, e fundamentando de acordo com os resultados obtidos, foi-nos possível confirmar que a literatura existente sobre a influência da assimilação de conhecimento na inovação é, de facto, válida, em que existe esta ligação mensurável entre as duas variáveis, verificando elevados níveis de eficácia organizacional quando os indivíduos e a organização no seu todo, reconhecem a importância da informação externa e o seu valor quando o objetivo é assimilá-la para efeitos estratégicos. Validamos ainda que é uma fase fundamental para a sobrevivência a longo prazo das empresas, quando bem utilizada.

Transversalmente, a não validação da influência da aquisição de conhecimento, exploração e partilha de conhecimento, sobre a inovação, permite-nos refletir que, individualmente estas variáveis não possuem efeitos mensuráveis sobre a inovação, mas quando intercedidas pela assimilação de conhecimento, estas apresentam bons resultados, e a teoria defende este pressuposto. Para adquirir novas práticas intensivas de conhecimento, não basta apenas adquirir conhecimento, mas sobretudo assimilá-lo e esta capacidade de absorver conhecimento, exige a capacidade de explorar informações, sobretudo através da comunicação que, como referido anteriormente, é uma peça fundamental para fomentar a partilha de conhecimento. Através de uma maior proximidade, mais fácil será o processo de partilha, ainda que este dependa da capacidade de assimilação do destinatário e da motivação dos indivíduos em aceitar novos conhecimentos, fator último que influencia a exploração de conhecimento, como defende Davenport e Prusak (1999). Assim, as três variáveis impactam positivamente na inovação organizacional, quando há assimilação de conhecimento, hipótese esta confirmada pelo estudo e que segue o raciocínio de Zahra e George (2002) quando desenvolveram o modelo onde descreve as valências da assimilação do conhecimento, através da aquisição, utilização e partilha de conhecimento.

No que diz respeito ao teletrabalho, revelamos sobretudo uma tendência crescente para a prática desta modalidade nas organizações, dado que é a que mais se aproxima às exigências da globalização, e que efetivamente influencia a inovação das mesmas.

Não bastando, esta é uma prática que, segundo a OIT (2013; cit. por Araújo et al., 2019), traz maioritariamente vantagens para os trabalhadores, como sendo a nível de conciliação de vida pessoal e profissional, a satisfação pessoal e uma maior flexibilidade. Para os empregadores, verificamos igualmente vantagens a nível de poupança financeira. Assim, esta

realidade faz-nos entender, através dos resultados extraídos do estudo, a existência destas vantagens nas organizações, dado que podem efetivamente impactar positivamente a inovação das organizações. Validamos, assim, a hipótese, de acordo com as teorias que defendem esta temática de que Coenen e Kok (2014), Bae e Kim (2016) e Melo e Silva (2017).

Constatou-se igualmente a existência da influência da cultura organizacional sobre a inovação das empresas, facto este que valida as teorias de Ahmed (1998) e Knox (2002), quando referem que a cultura organizacional é um dos determinantes da inovação e é, ainda, considerada o suporte da mesma, dado que a inovação é fomentada pelas competências e atitudes dos indivíduos, e estimulada pela prática de comunicação contínua, cultura colaborativa e flexibilidade entre níveis hierárquicos. A evolução do conceito determinou, igualmente, a ligação deste ativo intangível à estratégia organizacional (Russo et al., 2012). Efetivamente confirmamos, com este estudo, que a cultura organizacional é uma peça chave para estimular a inovação das organizações comprovando, assim, a teoria de Russo (2010; cit. por Luís, 2016) quando referiu que esta é uma peça fulcral para a administração de novas estratégias que direcionam para o sucesso da organização.

Em síntese, podemos concluir e dar resposta à pergunta de partida, a gestão de conhecimento em contexto de teletrabalho influencia a inovação das organizações? As organizações que possuem uma cultura organizacional favorável à comunicação e ligada à partilha, ainda que em teletrabalho, e que, por sua vez, gerem de forma adequada os seus conhecimentos, através de uma estratégia inovativa, e prática simultânea das diferentes fases do processo, tornam-se inovadoras perante as demais. Desta forma, a conclusão valida a literatura já existente em que a gestão de conhecimento é de facto uma prática que impacta a inovação (Torugsa & O'Donohue, 2016; Grant R. , 1996).

Como tributo teórico, conseguimos auxiliar o preenchimento das lacunas presentes no que diz respeito à interligação deste tema com a prática do teletrabalho e a sua influência, através da reflexão dos conceitos e temáticas apresentadas.

6.2 Implicações para a Gestão

Este estudo permitiu-nos retirar determinadas implicações para os gestores que serão efetivamente favoráveis de acordo com a atual situação em que vivemos. É do nosso objetivo que se possam considerar mudanças nos seus modelos de gestão, através desta investigação, inclusive e sobretudo na gestão de conhecimento das suas empresas e impacto na inovação das mesmas.

O teletrabalho é, como já vimos, uma prática corrente e benéfica não só para trabalhadores, empresas, como para o governo e sociedade, mas é sobretudo uma realidade nos dias que correm. As empresas necessitam de acompanhar esta mudança, o papel da gestão necessita de ser alterado por forma a caminhar a evolução presente. Gerir as expectativas, a comunicação entre todos os que compõem o seio organizacional, promover uma cultura de partilha, de união, é o início para fomentar todas as restantes questões associadas à gestão de conhecimento.

Ao contrário do que a teoria defendia, a influência individual das variáveis que compõem a gestão de conhecimento não é suficiente para alcançar bons resultados, pelo que é importante apostar na gestão de conhecimento como um todo, dado que é através da interligação de todas as fases do processo, que se produzem efeitos significativamente positivos nas organizações. Como vimos, a assimilação de conhecimentos é a peça chave para que todas as outras fases se verifiquem impactantes e, desta forma, deverá ser um ponto fulcral para ligar as restantes etapas do processo.

Os gestores devem, ainda, focar-se numa boa cultura organizacional que estimule a comunicação entre todos, o comprometimento de todos, e permita a partilha entre as pessoas, de experiências, vivências, conhecimentos, ligando os diferentes níveis hierárquicos. Estes fatores, quando praticados de forma adequada e presentes numa cultura colaborativa, influenciam o sucesso de determinadas fases do processo de gestão de conhecimento, como sendo a exploração e partilha de conhecimento que, através da assimilação de conhecimento, influenciam positivamente a inovação, uma vez que a comunicação e a colaboração estimulam esse facto. Assim, propomos uma redefinição de estratégias inovadoras que, aliadas a uma boa cultura, ditarão o sucesso organizacional.

Em suma, o contributo deste estudo passa por fornecer indicadores no que diz respeito às práticas mais importantes a serem implementadas em contexto organizacional para que todo o processo de gestão de conhecimento seja realizado com sucesso, num contexto desafiante de teletrabalho, resultando na inovação das organizações.

6.3 Limitações e futuras investigações

No decorrer da realização deste estudo foram identificadas algumas limitações que se tornam oportunidades para a realização de futuras investigações na área, para melhor perceção do tema e melhor aplicação das práticas.

Primeiramente, e no que diz respeito à metodologia usada, o estudo quantitativo, dificilmente existe interação entre o investigador e a amostra de estudo, o que pode comprometer a interpretação dos resultados dada a inexistência de contacto com o objeto de estudo. Não bastando, para oportunidades e análises futuras, deve-se assegurar uma maior amostra e de carácter representativo, para garantir uma generalização dos resultados de carácter mais fidedigno (Günther, 2006).

Por outro lado, verificamos uma escassez de literatura existente sobre a temática teletrabalho, e como esta influencia a prática de gestão de conhecimento, pelo que este estudo poderá permitir um foco e análise maior nesta temática, sobretudo nos dias que vivemos em que a conjuntura e a forma de trabalhar, para alguns remotamente, mudou radicalmente, e poderá ser necessário explorar novas formas de gerir conhecimento, não descurando da praticidade e comodidade que é estar em teletrabalho.

Assim, e perante as limitações decorridas desta análise, será importante dar continuidade ao tema em futuros estudos e investigações, deixando em aberto a reflexão sobre os desafios do teletrabalho nas organizações e como estas estão a saber gerir os seus conhecimentos entre si e com as demais presentes no mesmo mercado. Desta forma, é do nosso objetivo poder contribuir com mais e melhor informação por forma a assimilá-la em contexto organizacional, melhorando a gestão de conhecimento em contexto de teletrabalho, objetivando sempre em bons resultados para a inovação das organizações.

7 REFERÊNCIAS

- Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 58, 217-226. Retrieved setembro 21, 2020
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cad. EBAPE.BR*, 511-533.
- Ahmed, P. K. (1998). Benchmarking Innovation Best Practice. *Benchmarking for quality Management & Technology*, MCB University Press, 5(1), 45-58. Retrieved novembro 21, 2020
- Alves, M. C. (2018). *A adoção do teletrabalho pelo tribunal regional eleitoral do distrito federal - TRE/DF: um estudo acerca dos possíveis impactos na qualidade de vida no trabalho dos servidores. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública)*. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP. Retrieved agosto 3, 2020
- Alvesson, M. (2007). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications. Retrieved agosto 15, 2020
- Araújo, S. A., França, F. d., Cavalcante, G. F., Lima, I. F., & Medeiros, J. W. (2019). TELETRABALHO (TELEWORK): uma prospecção para a Editora Universitária da UFPB. *Informação em Pauta*, 4, 132-151. doi:10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151
- Arias, B. E. (2019). *Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho*. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte. Retrieved setembro 09, 2020
- Armbrecht, F. M., Chapas, R. B., Farris, G. F., Friga, P. N., Hartz, C. A., & Whitwell, G. E. (2001). Management in research and development. *Research Technology Management*, 44, 28-48. Retrieved setembro 15, 2020
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction. *American Review of Public Administration*, 46, 356-371. doi:10.1177/0275074016637183

- Bagozzi, R. R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16(1), 74-94. doi:10.1007/BF02723327
- Bessant, J. (2009). *Innovation*. (D. Books, Ed.) New York: Essential Managers.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. doi:10.1287/orsc.12.2.198.10116
- Bueno, G., John, E., Lyra, F. R., & Lenzi, F. C. (2016). Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado e Inovação: Estudo em um Parque Tecnológico Catarinense. *Brazilian Business Review*, 70-89. doi:10.15728/bbr.2016.13.3.4
- Cabrera, Á., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710. Retrieved setembro 13, 2020
- Cardoso, P. M., Santo, P. M., & Frade, R. M. (2017). *Aquisição de Conhecimento através de Colaboração de Equipas*. ISLA. Retrieved agosto 29, 2020
- Chao, C. Y., Lin, Y. S., Cheng, Y. L., & Liao, S. C. (2011). The research on the relationship among market orientation, absorptive capability, organizational innovation climate and innovative behavior in Taiwan's manufacturing industry. *African Journal of Business Management*, 19(5), 7855-7863.
- Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870. Retrieved setembro 15, 2020
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576. doi:10.1016/j.emj.2013.12.003
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi:10.2307/2393553
- Corfield, A., & Paton, R. (2016). Investigando a gestão do conhecimento: a Gestão do Conhecimento realmente pode mudar a cultura organizacional? *Jornal de Gestão do Conhecimento*, 20(1), 88-103. Retrieved setembro 17, 2020

- Correa, F., Ziviani, F., & Chinelato, F. B. (2017). Tipos e usos de ferramentas de apoio a gestão do conhecimento em uma empresa de tecnologia da informação. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 27-40. doi:10.5007/1518-2924.2017v22n48p27
- Cuellar, R. M., & Aguilar, L. J. (2012). DACE, um modelo de aplicación de Entornos Virtuales de Aprendizaje para la transferencia de conocimiento entre centros de formación profesional y empresas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60, 143-152. Retrieved agosto 17, 2020
- Curbete, M. H., Sartori, R., & Machado, H. P. (2020). Compartilhamento de Conhecimento e Mentoring no Contexto da Indústria de Software. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)*. doi:10.17652/rpot/2020.2.17676
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *Advanced Management Journal*, 69(2), 21-27. Retrieved setembro 3, 2020
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus. Retrieved agosto 23, 2020
- Davenport, T., & Prusak, L. (1999). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. USA: Harvard Business School Press.
- Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). *Influência da Gestão Estratégica do Conhecimento na Inovação e Desempenho Organizacional*. *Brazilian Business Review*. doi:10.15728/bbr.2019.16.3.3
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Retrieved setembro 15, 2020
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- Estrada, M. M. (2014). *Teletrabalho & Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Curitiba: Juruá. Retrieved agosto 3, 2020
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.

- Fernandes, A. A., & Abreu, V. F. (2014). *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. Rio de Janeiro: Brasport. Retrieved agosto 17, 2020
- Figueiredo, G. P. (2017). *Capacidade de absorção do conhecimento para inovação na indústria de máquinas e equipamentos sob encomenda no Brasil, um estudo multicaso*. Universidade Federal de Santa Catarina. Retrieved setembro 13, 2020
- Foganholo, A. L., & Kuniyoshi, M. S. (2016). Gestão do Conhecimento: Um estudo sobre a relação entre a Liderança Transformacional, a Conversão do Conhecimento e a Eficácia Organizacional. *Espacios*, 35. Retrieved agosto 10, 2020
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Fosfuri, A., & A. Tribó, J. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187. Retrieved novembro 21, 2020
- Freitas, E. M. (2007). *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Gonçalves, L. F. (n.d.). Trabalho Remoto ou teletrabalho: virtualização organizacional e individualização dos trabalhadores. *Instituto de Altos Estudos UGT*.
- Gonzalez, R. V. (2017). Knowledge exploration and exploitation in team. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi:10.1080/14783363.2017.1400377
- Gonzalez, R. V., & Martins, M. F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24, 248-265. doi:10.1590/0104-530X0893-15
- Gonzalez, R. V., & Melo, T. M. (2018). Inovação por exploração e exploração do conhecimento: um estudo empírico do setor automobilístico. *Gestão & Produção*, 1-15. doi:10.1590/0104-530x3899-17
- Gonzalez, R. V., Martins, M. F., & Toledo, J. C. (2014). Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. *Journal of Knowledge Management*, 18, 611-630. Retrieved agosto 21, 2020

- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2018). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*. doi:10.1108/ER-09-2017-0229
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122. doi:10.1002/smj.4250171110
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), pp. 201-210. Retrieved novembro 22, 2020, from <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. Retrieved agosto 29, 2020
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Han, Z., & Erming, X. (2012). Knowledge assimilation and exploitation. *Nankai Business Review International*, 31 - 51. doi:10.1108/20408741211201908
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. Retrieved agosto 2, 2020
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 37-52. Retrieved agosto 3, 2020
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal Of Business Research*, 67(8), 1609-1621. Retrieved agosto 15, 2020
- Iddris, F. (2016). Measurement of innovation capability in supply chain: an exploratory study. *International Journal of Innovation Science*, 331–349. doi:10.1108/ijis-07-2016-0015

- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417. Retrieved setembro 23, 2020
- Karia, N., & Asaari, M. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage . *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181-194. doi:10.1504/ijtpm.2016.076318
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: Developing the innovative organization. *Corporate Governance: The international journal*, 2(1), 27-36. doi:10.1108/14720700210418698
- Lane, P., Salk, J. P., & Lyles, M. (2001). Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 12, 1139-1161. Retrieved agosto 15, 2020
- Lave, J. (1998). *Cognition in practice: mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovations capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23, 527-547. Retrieved setembro 13, 2020
- Levine, S. S., & Prietula, M. (2012). How knowledge transfer impacts performance: a multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 1748-1766. doi:10.1287/orsc.1110.0697
- Lin, H. F. (2007). A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. *Journal of Information Science*, 33(6), 643-659. doi:10.1177/0165551506076395
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171-188. doi:10.1108/00251740510581902
- LLarena, R. A., Duarte, E. N., & Lira, S. L. (2016). A Arquitetura da Informação à Luz da Teoria de Piaget: Uma possibilidade epistemológica para a Gestão do Conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 36-52.
- Lucena, F. d., Correia, A. G., Clemente, F. G., Filho, R. K., & Popadiuk, S. (2016). Exploração e exploração do conhecimento organizacional: inovações nos bares e restaurantes de

- Campina Grande. *Revista Brasileira de Administração Científica* , 176-189. doi:10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0012
- Luís, P. F. (2016). *Estudo da Relação entre a Estratégia Organizacional, a Liderança, a Cultura Organizacional e a Inovação: Caso de Estudo do Centro Hospitalar Barreiro Montijo, EPE*. Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Lisboa.
- Madsen, T. L., Mosakowski, E., & Zaheer, S. (2003). Knowledge retention and personnel mobility: the nondisruptive effects of inflows of experience. *Organization Science*, 14, 173-191. doi:10.1287/orsc.14.2.173.14997
- Magnier-Watanabe, R., & Senoo, D. (2008). Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 21-36. doi:10.1108/13673270810852368
- Malerba, F., & Nelson, R. R. (2008). Catching-Up: em diferentes sistemas setoriais. A rede global de aprendizagem economia da inovação, e sistema de desenvolvimento de competências. *Revista Globelics, Trabalho para discussão, 1*. Retrieved novembro 20, 2020
- Malheiros, M. B., Wegner, R. d., Barcellos, J., Anklam, A., & Tontini, J. (2020). O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional: estudo em uma indústria de cosméticos. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 47-65. Retrieved agosto 27, 2020
- Mancebo, N. (2005). *El comportamiento innovador de la empresa industrial: un modelo de análisis a partir de la encuesta del INE*. Universidad de Girona, Departamento de gestión empresarial y diseño de productos. Retrieved setembro 29, 2020
- Manual de Oslo. (2005). *Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: OECD y Eurostat. Retrieved setembro 26, 2020
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87. Retrieved agosto 29, 2020

- Martins, E. C., & Meyer, H. W. (2012). Fatores organizacionais e comportamentais que influenciam a retenção de conhecimento. *Jornal de Gestão do Conhecimento*, 16(1), 77-96. Retrieved agosto 14, 2020
- Martins, S. (2015). *A Influência das Práticas de GRH no Comportamento Inovador dos colaboradores*. Instituto Superior de Economia e Gestão. Retrieved outubro 05, 2020
- Mattos, A. K., Silva, I. S., Barboza, D. V., Dias, W., & Silva, T. (2019). Aplicação da curva ABC ao estoque de um restaurante em Saquarema-RJ. *Revista de Trabalhos Acadêmicos Lusófona*, 2(1), 26-34. Retrieved agosto 19, 2020
- Mauro, M. H., Gaspar, M. A., Ohashi, F. K., Magalhães, F. L., & Cardoso, M. V. (2017). Contribuição do Sistema de gestão de aprendizagem (LMS) para a gestão do conhecimento corporativo. *Revista Ibero-americana de Educação*, 74, 99-118.
- McShane, S. L. (2010). Structural and informal knowledge acquisition and dissemination in organizational learning. *The Learning Organization*, 17, 364-386.
- Melo, P. C., & Silva, J. d. (2017). Home telework and household commuting patterns in Great Britain. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 103, 1-24. doi:10.1016/j.tra.2017.05.011
- Michna, A. (2018). The mediating role of firm innovativeness in the relationship between knowledge sharing and customer satisfaction in SMEs. *Engineering Economics*, 29, 93-103. Retrieved setembro 15, 2020
- Nokara, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review América*, 1-10. Retrieved setembro 20, 2020
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York-Oxford: Oxford University Press.
- Oliveira, C. M., Maçada, A. C., & Nodari, F. (2015). Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? *Computers in Human Behavior*, 132-140. doi:10.1016/j.chb.2014.11.042
- Ordaz, C., Cruz, J., & Ginel, E. (2010). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), pp. 113-150. doi:10.1016/S1138-5758(10)70005-0

- Padilha, A. C., Fagundes, P. d., Franchin, L. V., Azevedo, J. B., Rodrigues, R. G., & Palma, A. (2015). Dinâmicas de Assimilação de Conhecimento no Agronegócio: O caso da Food Corporation. *SInergia - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)*, 9-24. Retrieved setembro 1, 2020
- Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77-89. doi:10.1016/j.technovation.2014.10.003.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tusham, M. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organizational Science*, 20(4), 685-695. Retrieved agosto 21, 2020
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- Rocha, C. T., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16, 152-162. doi:10.1590/1679-395154516
- Roman, D., Piana, J., Stivial Pereira, M., Mello, N., & Erdmann, R. (2012). Fatores de competitividade organizacional. *Brazilian Business Review*, 9(1), 27-46. Retrieved setembro 13, 2020
- Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. J., & Santos, A. (2012). Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 18, 651-680. doi:10.1590/S1413-23112012000300004
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In W. Schaufeli, & M. Salanova, *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Retrieved outubro 9, 2020
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

- Silva, F. A., Pereira, I. M., Santos, P. D., Jesus, J. O., & Toledo, R. F. (2019). Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual: Desafios e Importância nas Organizações. *Revista de Trabalhos Acadêmicos Lusófona*, 2, 387-399.
- Silva, G. d. (2018). Teletrabalho: nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. *Revista Espaço Acadêmico*.
- Silveira, A. M. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática* (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. Retrieved agosto 29, 2020
- Silveira-Martins, E., & Rossetto, C. R. (2014). Ambidestria Organizacional – exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. *Revista Gestão Organizacional*, 7, 14-29. Retrieved setembro 19, 2020
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. Retrieved setembro 3, 2020
- Stable, Y. (2011). Model of organizational learning for information organizations. *Revista Cubana de ACIMED*, 22(3), 237-250. Retrieved setembro 26, 2020
- Stewart, P. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group. Retrieved agosto 23, 2020
- Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS quarterly*, 29(2), 311-334. Retrieved setembro 30, 2020
- Tidd, J., & Bessant, J. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, 3rd edition*. Sussex: John Wiley & Sons.
- Tonet, H., & Paz, M. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *RAC*, 75-94.
- Torugsa, N. A., & O'Donohue, W. (2016). Progress in innovation and knowledge management research: From incremental to transformative innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1610-1614. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.026

- Van Dijk, A., Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Compartilhamento de conhecimento e capital social em execução distribuída globalmente. *Jornal de Gestão do Conhecimento*, 20(2), 327-343. Retrieved agosto 19, 2020
- Vasconcelos, C. R., Castro, A. B., & Brito, L. M. (2018). Gestão do conhecimento e inovação. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. doi:10.14482/pege.45.10863
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16, 57-91. doi:10.5465/AMR.1991.4278992
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908. doi:10.1016/j.eswa.2012.02.017
- Welchen, V., Mukendi, J. T., & Larentis, F. (2020). Compartilhamento de conhecimento como fator de inovatividade em empresas graduadas de uma incubadora tecnológica. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 01-18. doi:10.22279/navus.2020.v10.p01-19.1256
- Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 289 - 297. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.019
- Yu, C., Yu, T.-F., & Yu, C.-C. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behaviour: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 143-156. doi:10.2224/sbp.2013.41.1.143
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zornoza, C. C., Alcamí, R. L., Ciprés, M. S., & Navarro, M. B. (2003). Marco conceptual de la relación entre la innovación y el tamaño organizativo. *Revista Madri+d, Investigación en gestión de la innovación y tecnología*, 50-61. Retrieved setembro 13, 2020

8 ANEXOS

Anexo I – Inquérito por Questionário

Olá! O meu nome é Cláudia Patão, sou aluna do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, no Instituto Superior de Gestão, e estou neste momento a realizar a dissertação intitulada “Gestão do Conhecimento em Teletrabalho e a sua influência na Inovação”.

Este questionário tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre a forma como o conhecimento é gerido na sua organização, perante as circunstâncias atuais em que vivemos, e como esta influencia a inovação das organizações.

As respostas aqui fornecidas são estritamente confidenciais e anónimas, sendo utilizadas exclusivamente para fins de investigação científica.

Solicito assim que responda com a máxima sinceridade. A sua participação é muito importante.

Qualquer dúvida ou questão por favor contacte-me: claudiaalexandra88@gmail.com

Agradeço a sua colaboração!

Dados Sociodemográficos

Género:

Feminino Masculino

Idade:

< 30 anos 30-39 anos 40-50 anos > 50 anos

Habilitações Literárias:

< ou igual a 12º ano (ou equiparado) Frequência de Licenciatura

Licenciatura Mestrado Doutoramento

Antiguidade na organização:

< 3 anos 3 - 9 anos 10 - 15 anos

16 - 20 anos > 20 anos

Tipo de Vínculo Laboral:

Contrato Sem Termo (efetivo)

Contrato a Termo Certo

Contrato a Termo Incerto; Estagiário(a)

Gestão do Conhecimento

Nesta secção, solicito que pense por favor em como a gestão do conhecimento é realizada no contexto habitual da organização. Por favor, indique até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Frequentemente participo em atividades de partilha de conhecimentos na minha equipa.	
2. A interdependência tem um impacto positivo sobre a exploração do conhecimento.	
3. Costumo partilhar os meus conhecimentos com os outros membros da minha equipa.	
4. Costumo passar muito tempo a conduzir atividades de partilha de conhecimento na minha equipa.	
5. A autonomia dos indivíduos nas suas atividades diárias tem um efeito positivo na exploração do conhecimento.	
6. A aquisição de conhecimentos estruturais (através de reuniões formais, <i>focus group</i>) está positivamente associada à utilização de conhecimentos de mercado.	
7. Partilho sempre os meus manuais, metodologias e modelos com os membros da minha equipa.	
8. O conhecimento e as competências têm um impacto positivo na exploração do conhecimento.	
9. O estabelecimento de metas e objetivos organizacionais tem um impacto positivo na exploração do conhecimento.	
10. A aquisição informal de conhecimento está positivamente associada à utilização do conhecimento do mercado.	

11. A cultura de colaboração tem um impacto positivo na exploração do conhecimento.	
12. Partilho frequentemente a minha experiência ou <i>know-how</i> com os membros da minha equipa.	
13. A confiança interpessoal está associada de forma positiva à aquisição informal de conhecimento.	
14. Partilho frequentemente os relatórios e documentos oficiais do meu trabalho com os membros da minha equipa.	
15. A integração de equipas e outras funções tem um impacto positivo na exploração do conhecimento.	
16. Partilho sempre com os membros da minha equipa o meu <i>know-where</i> e <i>know-whom</i> quando solicitado pelos membros da minha equipa.	
17. A perceção da importância do conhecimento do mercado está positivamente associada à aquisição de conhecimentos estruturais.	
18. A multifuncionalidade tem um impacto positivo sobre a exploração do conhecimento.	
19. As Tecnologias de Informação têm um impacto positivo na exploração do conhecimento.	

Por favor, e relativamente à forma como o conhecimento é assimilado na organização, indique até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. A capacidade de comunicação interna está positivamente relacionada com a assimilação do conhecimento.	
2. O capital social externo está positivamente relacionado com a assimilação do conhecimento.	
3. A capacidade de assimilação de conhecimento está positivamente correlacionada com o desempenho da inovação das empresas.	

4. Novas ideias e conceitos são criados através da comunicação interdepartamental na empresa.	
5. A minha empresa dá ênfase ao apoio interdepartamental para a resolução de problemas.	
6. Há um rápido fluxo de informação na minha empresa.	
7. A minha empresa troca ideias através de reuniões periódicas.	

Cultura Organizacional

Agora, sobre a cultura da sua organização, peço por favor indique até que ponto concorda com cada afirmação:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	
2. O meu trabalho inspira-me.	
3. Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar.	
4. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	
5. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso/a.	
6. Sinto orgulho no trabalho que faço.	
7. Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.	

Inovação

Nesta secção, peço-lhe que pense sobre o grau de inovação na sua organização. Por favor, indique até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Os valores básicos da organização incluem a aprendizagem como chave para a melhoria.	
2. Os gestores concordam basicamente que a capacidade de aprendizagem da nossa organização é a chave para a nossa vantagem competitiva.	
3. A estratégia para a inovação é bem compreendida em toda a empresa.	
4. A empresa tem uma estratégia bem articulada para a inovação.	
5. Fornecemos tempo e recursos aos empregados para gerar, partilhar/trocar e experimentar ideias/soluções inovadoras.	
6. A minha unidade de negócios incentiva os empregados a " pensar fora da caixa".	

Trabalho Remoto

Por último, sobre a forma como está a realizar o seu trabalho via remoto, peço por favor que indique até que ponto concorda com cada afirmação:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Sei o que é preciso para ser um e-worker eficaz.	
2. A minha organização oferece formação em competências e comportamentos de trabalho em contexto remoto.	
3. Quando trabalho à distância, penso frequentemente em problemas relacionados com o trabalho fora do meu horário normal de trabalho.	
4. Estou satisfeito com o equilíbrio da minha vida profissional quando trabalho à distância do escritório.	
5. O acesso constante ao trabalho através do trabalho remoto é muito cansativo.	
6. Quando trabalho remotamente, posso concentrar-me melhor nas minhas tarefas de trabalho.	
7. Consigo gerir bem o meu tempo de trabalho quando o faço via remoto.	
8. O meu supervisor dá-me o controlo total sobre quando e como posso concluir o meu trabalho quando trabalho via remota.	

9. Confio no meu superior hierárquico para me aconselhar se eu não estiver a trabalhar eficazmente nesse contexto.	
10. A minha organização confia em mim para ser eficaz no meu papel quando trabalho por via remota à distância.	
11. Confio na minha organização para proporcionar boas instalações de trabalho remoto, de modo a permitir-me trabalhar eficazmente.	
12. O trabalho remoto torna-me mais eficaz para cumprir os meus objetivos-chave e os meus resultados.	
13. Quando trabalho remotamente a partir de casa, sei quando devo desligar/parar o trabalho para poder descansar.	
14. O meu trabalho é tão flexível que eu poderia facilmente tirar um tempo de trabalho remoto à distância, se e quando eu quiser.	
15. O trabalho remoto tem um efeito positivo noutros papéis na minha vida não profissional.	
16. O meu superior hierárquico permite-me flexibilizar o meu horário de trabalho para satisfazer as minhas necessidades, desde que todo o trabalho esteja concluído.	
17. O meu superior hierárquico é um bom modelo para mim em termos de gestão do meu trabalho remoto e do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.	
18. Considero que as exigências de trabalho são muito maiores quando trabalho à distância.	
19. Estou muito motivado para trabalhar para além do horário normal de trabalho quando se trabalha via remota.	
20. A minha produtividade profissional global aumentou devido à minha capacidade de trabalhar à distância/de casa.	
21. Adaptei-me ao trabalho remoto, desenvolvendo competências e comportamentos adequados.	
22. A minha vida social é pobre quando trabalho remotamente.	
23. Sei como socializar utilizando a tecnologia.	