



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Arnaldo de Almeida Cardoso

Gestão do Conhecimento nas Organizações: Impacto na Motivação e na Criatividade

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizada sob a orientação do Professor Doutor Paulo Pinto Moreira.

Coimbra, junho de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Os meus primeiros agradecimentos são para a família, em particular para a esposa (estamos juntos nesta senda), filhos, restantes familiares e de uma forma geral para todos/as os/as colegas e amigos/as que de alguma forma me incentivaram e mostraram apoio.

Um agradecimento particular ao Professor Doutor Paulo Pinto Moreira pelo contributo, compreensão e orientações fundamentais para a obtenção deste resultado final. Os meus agradecimentos também para todos/as os/as professores/as e outros/as profissionais do ISCAC, que de alguma forma estiveram envolvidos no meu percurso académico.

Um muito obrigado a todas as pessoas que contribuíram para o estudo realizado através da sua participação ao responderem amavelmente ao questionário, bem como, a quem muito gentilmente partilhou o questionário pelos seus contatos.

Muito obrigado a todos/as!

RESUMO

O conhecimento é hoje um ativo basilar para as organizações, sinónimo de criação de valor e de vantagem competitiva, que necessita de ser gerido de modo a apoiar a sua criação, adaptação, codificação, transferência e aplicação. Neste contexto, a gestão do conhecimento enquanto processo sistemático, estruturado e intencional tem como principal propósito a obtenção da excelência organizacional, através da identificação e interligação das fontes de criação com as necessidades de aplicação do conhecimento.

A presente dissertação versa sobre a gestão do conhecimento nas organizações com o objetivo de analisar quais os efeitos na motivação e na criatividade organizacional, de forma a dar resposta às seguintes questões de investigação: Existe uma correlação entre a gestão do conhecimento e a motivação? Existe uma correlação entre a gestão do conhecimento e a criatividade?. Para o efeito, foi realizado um estudo empírico assente numa metodologia quantitativa, com dados recolhidos através de um inquérito por questionário, ao qual se obtiveram 106 respostas, o que constitui a amostra do estudo. O questionário foi baseado em escalas previamente testadas e validadas em outros estudos em Portugal para a gestão do conhecimento, para a motivação e para a criatividade.

Os resultados obtidos evidenciam que a gestão do conhecimento tem um impacto positivo e significativo na motivação, mostram uma correlação fraca entre a gestão do conhecimento e a criatividade, porém um efeito positivo, com a gestão do conhecimento a explicar 10,3% da criatividade.

A investigação realizada pretende contribuir para a prática de gestão das organizações, designadamente, no que se refere às políticas e práticas de gestão do conhecimento. Por conseguinte, pode constatar-se que a construção de uma estratégia organizacional baseada em processos de gestão do conhecimento tenderá a produzir efeitos positivos e consideráveis na motivação e na criatividade. Em termos de trabalhos futuros, e de forma a contribuir para o conhecimento acerca do fortalecimento da diferenciação competitiva das organizações, sugere-se a realização de investigações que analisem o impacto do conhecimento tácito na criatividade organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, motivação, criatividade, valor, vantagem competitiva

ABSTRACT

Knowledge is today a fundamental asset for organizations, synonymous of value creation and competitive advantage, which needs to be managed in order to support its creation, adaptation, codification, transfer and application. In this context, knowledge management as a systematic, structured and intentional process has as its main purpose the achievement of organizational excellence, through the identification and interconnection of sources of creation with the needs of knowledge application.

This dissertation deals with knowledge management in organizations with the aim of analyzing the effects on organizational motivation and creativity, in order to answer the following research questions: Is there a correlation between knowledge management and motivation? Is there a correlation between knowledge management and creativity?. For this purpose, an empirical study was carried out based on a quantitative methodology, with data collected through a questionnaire survey, to which 106 responses were obtained, which constitutes the study sample. The questionnaire was based on previously tested and validated scales in other studies in Portugal for knowledge management, motivation and creativity.

The results obtained show that knowledge management has a positive and significant impact on motivation, they show a weak correlation between knowledge management and creativity, but a positive effect, with knowledge management explaining 10.3% of creativity.

The research carried out aims to contribute to the organizations management practice, in particular with regard to knowledge management policies and practices. Therefore, it can be seen that the construction of an organizational strategy based on knowledge management processes will tend to produce positive and considerable effects on motivation and creativity. In terms of future work, and in order to contribute to the knowledge about strengthening the competitive differentiation of organizations, it is suggested to carry out investigations that analyze the impact of tacit knowledge on organizational creativity.

Keywords: Knowledge management, motivation, creativity, value, competitive advantage

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Dados, Conhecimento e Informação.....	1
1.2	A Gestão do Conhecimento, Motivação e Criatividade Organizacional.....	3
1.3	Estrutura e Organização da Dissertação	4
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1	Gestão do Conhecimento	6
2.1.1	Conhecimento Tácito e Explícito.....	8
2.1.2	Criação e Conversão de Conhecimento Organizacional	12
2.1.3	Princípios para um Modelo Concetual de Gestão do Conhecimento....	20
2.1.4	Motivação	27
2.1.5	Criatividade	34
3	OBJETIVOS DO ESTUDO, FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES E METODOLOGIA	40
3.1	Objetivos e Hipóteses do Estudo	40
3.1.1	Hipóteses do Estudo	41
3.1.2	Modelo Concetual	42
3.2	Instrumento de Recolha de Dados.....	43
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	45
4.1	Caraterização da Amostra	45
4.2	Dados Sociodemográficos	45
4.3	Resultados	48
4.4	Discussão dos resultados	51
5	CONCLUSÕES.....	55
5.1	Limitações da Investigação e Sugestões para Estudos Futuros	57
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
	APÊNDICES	81
	APÊNDICE 1 - PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA.....	82
	APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	83

ÍNDICE DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Quadro 1 - Diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	11
Quadro 2 - Categorias dos ativos do conhecimento.....	16
Quadro 3 - Dimensões culturais da gestão do conhecimento.....	21
Quadro 4 - Equipa do conhecimento.....	23
Quadro 5 - Fases da gestão do conhecimento.....	24
Tabela 1 – Estatística descritiva e distribuição.....	48
Tabela 2 - Consistência interna das escalas e fatores.....	49
Tabela 3 - Coeficiente de Correlação de Pearson.....	50
Tabela 4 - Regressão linear simples.....	51
Figura 1 - Espiral do conhecimento.....	14
Figura 2 - Espiral da criação de conhecimento organizacional.....	15
Figura 3 - Modelo Conceptual.....	43
Figura 4 - Género.....	45
Figura 5 – Faixa etária.....	46
Figura 6 - Nível escolar.....	46
Figura 7 - Nível profissional.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

GC - Gestão do Conhecimento

CO - Conhecimento Organizacional

CT - Conhecimento Tácito

CE - Conhecimento Explícito

SECI - Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização

OCC - Orientação cultural para o conhecimento

OC - Orientação competitiva

PFGC - Práticas formais de gestão do conhecimento

PIGC - Práticas informais de gestão do conhecimento

MOT - Motivação com a organização do trabalho

MD - Motivação para o desempenho

MRP - Motivação de realização e poder

INE - Instituto Nacional de Estatística

1 INTRODUÇÃO

Vivemos a era da globalização do conhecimento, a era em que o cognitivo é cada vez mais importante para o desenvolvimento dos processos produtivos. Este reconhecimento do conhecimento como um ativo organizacional, tem vindo a ser construído desde a década de 80 (Cardoso, 2007), colocando o capital humano e social, nos dias de hoje, como o capital mais importante para as organizações e comunidades (Alnafrah & Mouselli, 2019).

A construção de uma economia baseada no conhecimento produz efeitos no desenvolvimento de atividades inovadoras (Alnafrah & Mouselli, 2019; Bianco et al., 2020), e em muitos setores, a competitividade de uma empresa depende principalmente da sua capacidade de inovar produtos, serviços e procedimentos. (Davids & Frenken, 2018). É neste contexto que países e empresas priorizam esforços para construir uma economia baseada no conhecimento e na motivação das pessoas para inovar na vida profissional diária (Bianco et al., 2020).

A importância do conhecimento enquanto conceito de estudo, foi alvo de tentativas de definição, ao longo da história, como por exemplo, através da filosofia clássica, com filósofos como Sócrates, Platão ou Aristóteles (Cascão, 2014; Loureiro, 2003). Contudo, a filosofia não conseguiu estabelecer muitas definições de conhecimento, nem a filosofia moderna, concluiu sobre uma definição bem delimitada sobre este conceito. Se pensarmos em determinados fenómenos, percebemos que saber a definição desse mesmo fenómeno não é condição necessária para saber que ele existe. Por exemplo, conseguimos saber que uma determinada reação química acontece, sem termos de saber qual a definição de reação química (Elgin, 2021).

1.1 Dados, Conhecimento e Informação

Nas empresas, a abordagem atual do conhecimento e da sua gestão é em grande medida através de sistemas de informação, que manipulam uma grande quantidade de dados. Coloca-se, então, a pergunta: como se relaciona o conhecimento com dados e informação? Uma questão que tem estado em debate desde o início da pesquisa sobre a gestão do conhecimento (GC) (Kettinger & Li, 2010).

Ackoff (1989) categorizou a mente humana em cinco categorias: (i) dados - símbolos que representam as propriedades de objetos e eventos; (ii) informação - dados processados; responde a perguntas como quem, o quê, quando, onde e quantos; (iii) conhecimento - responde a perguntas de como fazer; (iv) compreensão - respostas do porquê das perguntas; (v) sabedoria - avaliação da compreensão.

A ideia que prevalece é a de que os dados são algo menos que informação e informação é menos que conhecimento. Os dados são vistos habitualmente como fatos simples, que podem ser estruturados para se tornarem informações, a informação, por sua vez, torna-se conhecimento quando é interpretada, contextualizada ou quando lhe é adicionado um significado (Tuomi, 1999). Há outros entendimentos que diferem em alguns detalhes, por exemplo, para Davenport e Prusak (1998) os dados transformam-se em informação assim que recebem um significado, já na opinião de Loureiro (2003), informação é um conjunto de mensagens cujo significado é construído a partir dos dados, dados são elementos discretos, estruturados e objetivos que se identificam com determinados acontecimentos. Mingers e Standing (2018) sustentam que a informação deverá ser objetiva e sobre fatos verdadeiros, podendo existir mesmo que não seja percebida ou observada, e cujo significado ocorre quando é interpretada pelo recetor, enquanto que os dados, por sua vez, são o resultado dos processos que os produzem - através de instrumentos de registo de dados ou através de cálculos - devendo assegurar-se que são bem formados, significativos e verdadeiros. Qualquer que seja o entendimento sobre o nível de importância dos dados, há vantagens quando estes são tratados como um ativo organizacional, isto é, quando são devidamente geridos e analisados, os resultados são benéficos para o apoio à tomada de decisão (Chang et al., 2019).

Apesar das diferentes concepções em termos de hierarquia - dados, informação, conhecimento - ou, de forma invertida - conhecimento, informação, dados -, Tuomi (1999) defende que pode ser útil considerar a hierarquia invertida, e menos tradicional, ou seja, o autor destaca uma concepção em que a informação só pode ser criada depois criado conhecimento, e os dados surgem como um subproduto de artefactos cognitivos que pressupõem a existência de prática socialmente compartilhada de uso desses artefactos, isto é, os dados surgem por último, os dados surgem apenas se uma estrutura de significado, ou semântica, for primeiro fixada e depois usada para representar informações.

Dados, informação e conhecimento não são sinónimos, mas relacionam-se entre si (Loureiro, 2003). Kettinger e Li (2010) afirmam que a informação é produzida a partir da interação entre dados e conhecimento, e a informação de baixo nível é usada como entrada para produzir informação de alto nível. A informação não é a entrada do conhecimento, mas a sua saída, e é a informação que orienta diretamente as decisões (Kettinger & Li, 2021). Especificamente, os dados referem-se à medição ou descrição dos estados existentes, e o conhecimento representa as relações entre os conceitos subjacentes a esses estados. A informação é a seleção de estados futuros ou cursos

de ação com base na ocorrência de fatos específicos. A produção de informação a partir de dados precisa de conhecimento e, quando o conhecimento varia, o mesmo ocorre com a informação (Kettinger & Li, 2010, 2021).

Davenport e Prusak (1998) definiram o conhecimento como tendo origem na mente humana e como sendo uma mistura fluída de vários elementos, estruturado formalmente por experiências, valores, informação de contexto e criatividade, que proporciona condições para a incorporação de novas experiências e informação.

Da análise de diferentes definições de diversos autores, Cardoso (2007) identifica sete grandes categorias para o conceito de conhecimento: (i) níveis de conhecimento; (ii) componentes do conhecimento; (iii) dimensões do conhecimento; (iv) descrição de características nucleares; (v) instrumentabilidade; (vi) conhecimento tácito (CT); e (vii) conhecimento explícito (CE).

Os níveis de conhecimento são explicados ao nível organizacional, grupal e individual. As componentes do conhecimento são descritas ao nível cognitivo, emocional e ao nível cognitivo-comportamental. As dimensões do conhecimento abrangem o nível individual e o nível social. Das características nucleares resultam a natureza do conhecimento, a origem do conhecimento, os atributos do conhecimento, o processo individual de construção e a localização do conhecimento. A instrumentabilidade engloba os objetivos, as atividades relacionadas e os resultados. A sexta e sétima categoria do conhecimento conforme apresentado por Cardoso (2007) dizem respeito ao CT e o CE, respetivamente, temas que serão desenvolvidos na revisão da literatura.

1.2 A Gestão do Conhecimento, Motivação e Criatividade Organizacional

O mundo atual caracteriza-se por transformações constantes e rápidas provocadas pela globalização, evolução tecnológica e disponibilidade de informação, que impactam na dinâmica e influenciam o quotidiano das organizações (Batista, 2012; Marques et al., 2019). No campo das organizações, o conhecimento é um ativo vital, de valor único, e que permite estabelecer uma vantagem competitiva, uma vez que todos os outros recursos podem ser facilmente reproduzíveis, sendo, portanto, um recurso que é importante gerir (Ichijo & Nonaka, 2007; Loureiro, 2003; Murray, 2000).

Murray (2000) caracteriza as abordagens à GC sob três domínios: (i) conhecimento como corpo de informação - CE - em que a GC consiste na descoberta, validação, avaliação, obtenção a custos razoáveis, integração no próprio sistema, disponibilização para a população certa da forma certa, uso sensato da tecnologia e benefícios da sua

utilização; (ii) conhecimento como know-how individual - CT - significando que a GC deve atuar através de processos adequados de extração e de codificação, controlando a tendência para a propriedade restrita e para a relutância em transmitir conhecimento, motivando, recompensando e gerando confiança; (iii) conhecimento como know-how de equipa - CT - atuando a GC na gestão formal da atividade com estruturas e processos adequados (que contribuam para a confiança mútua e para a percepção dos membros de equipa sobre as suas funções), através de mecanismos formais de aprendizagem, disseminação, criação e uso de repositórios de conhecimento. Comum aos três domínios, a GC deve garantir que o conhecimento existe, que está acessível e qual o seu contexto, deve facilitar a adesão às metodologias, a atualização, a reutilização do conhecimento e deve demonstrar a ligação entre os seus processos e os benefícios para o negócio.

Um dos principais desafios do século XXI é a transição de uma economia industrial para uma economia do conhecimento, onde a GC nas organizações é uma componente crítica do sucesso para essa transição (Anjaria, 2020; Lachance et al., 2019). A adaptação a novas realidades depende da capacidade de processar a informação de modo a alcançar respostas aos desafios, assim, neste contexto, a GC pode ser uma ferramenta para apoiar as pessoas e as organizações neste processo de desenvolvimento e de adaptação (Arunprasad, 2016; Marques et al., 2019).

No campo da motivação e da criatividade organizacional, Meher e Mishra (2022), Sahibzada et al. (2019), entre outros autores, apontam que a GC possa exercer alguma influência para a motivação dos colaboradores nas organizações, enquanto que, por exemplo, Baldé et al. (2018) e Malik et al. (2019) sugerem que colaboradores que se envolvam nos processos de GC podem contribuir para processos geradores de criatividade.

É, neste quadro, que se estabelece como objetivo para o presente estudo procurar compreender qual o impacto da GC na motivação e na criatividade dos colaboradores e dar resposta às questões: Existe uma correlação entre a GC e a motivação? Existe uma correlação entre a GC e a criatividade?

1.3 Estrutura e Organização da Dissertação

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, o primeiro é a introdução, onde é apresentada alguma clarificação conceptual sobre o conhecimento e sobre a forma como o conhecimento se relaciona com a informação e com os dados, são expostos os objetivos, bem como, as questões objeto do estudo realizado. O

segundo capítulo consiste na revisão da literatura, no qual se procedeu à revisão da produção científica relevante e com impacto na investigação realizada, em que se estabelece a ligação entre o estado da arte dos temas abordados com os objetivos e questões da investigação desenvolvida. No terceiro capítulo detalham-se os objetivos do estudo, há lugar à formulação das hipóteses e à apresentação da metodologia utilizada. O quarto capítulo diz respeito à análise e discussão dos resultados, que tem como principal objetivo a verificação e a análise dos resultados obtidos quanto à validação das hipóteses. No quinto capítulo apresentam-se as conclusões finais, como também, se indicam os principais contributos teóricos e práticos, enunciam-se as limitações da investigação e sugerem-se caminhos para estudos futuros. O sexto e último capítulo é referente às referências bibliográficas. As citações em texto e referências bibliográficas presentes neste trabalho seguem as indicações do *Publication Manual of the American Psychological Association: the official guide to APA style* (7ª Edição.).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dedicado à revisão da produção científica relevante e com impacto na investigação concretizada, inclui a revisão da literatura sobre a gestão do conhecimento, motivação e criatividade. Na revisão da literatura efetuada, procurou-se estabelecer a ligação entre o estado da arte dos temas abordados com os objetivos e questões da investigação desenvolvida.

2.1 Gestão do Conhecimento

O conhecimento é hoje reconhecido como uma competência central, fonte principal de vantagem competitiva e de criação de valor para as organizações (Y. Liu et al., 2019), e desde há muito tempo que tem sido considerado um ativo importante para as pessoas e para as organizações (Davenport & Prusak, 1998; Ichijo & Nonaka, 2007; Nonaka & Takeuchi, 1995; Oliva, 2014). Em meados do século XX, o conhecimento era considerado como fundamental para o desenvolvimento da produtividade e economia das organizações (Drucker, 2017; Polanyi, 1966), o que motivou a realização de múltiplos estudos em torno do conhecimento. Destacam-se os estudos conducentes à temática da GC, que se tornou do interesse geral, com especial atração pela área da gestão empresarial (Gaviria-Marin et al., 2019), investigação que se tem desenvolvido desde a década de 60, com particular incidência desde 2009 (Antunes & Pinheiro, 2020).

As transformações vividas pela sociedade, nomeadamente, a evolução da tecnologia da informação transformou a GC, elevando a sua qualidade (Khan & Vorley, 2017). Contudo, é necessário ter em consideração que a GC não se trata apenas de gestão e processamento de informação, como pode apontar a tradição ocidental, em que a visão das organizações é um tanto estática ou passiva, com prejuízos para a dinâmica inerente ao processo de criação de conhecimento (Cardoso, 2007). A gestão da informação tem como foco o CE, enquanto a GC tem a capacidade de lidar com a vertente tácita do conhecimento, vinculada aos processos cognitivos do ser humano (Júnior et al., 2020). A GC apoia-se numa estratégia consciente para levar o conhecimento às pessoas e ajudá-las a partilhar e aplicar o conhecimento para melhorar o desempenho individual e coletivo (Giampaoli et al., 2017) e a competitividade das organizações (Latilla et al., 2018). É um processo sistemático, articulado e intencional apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento com o objetivo de alcançar a excelência organizacional (Nonaka et al., 2006; Nonaka & Takeuchi, 1995). No entanto, apesar da importância reconhecida da GC, muitas empresas deparam-se com dificuldades na sua implementação devido às barreiras culturais dentro das organizações (Intezari et al., 2017; Y. Liu et al., 2019; Martinsons et

al., 2017), barreiras essas que, por exemplo, levam as pessoas a ocultar informações que deviam ser compartilhadas pelos colegas e pelas equipes de trabalho (Singh, 2019). Uma cultura organizacional, estabelecida para o comprometimento e satisfação dos colaboradores, torna o terreno fértil para o aprimoramento do conhecimento e das boas práticas de gestão (Davenport & Prusak, 1998).

A cultura organizacional é aqui interpretada como o padrão de valores e crenças comuns que influenciam o comportamento dos colaboradores de determinada organização (Tierney & Schein, 1986). O apoio da gestão e da liderança direta desempenham um papel importante para que os colaboradores compartilhem conhecimentos com os seus pares, em todos os níveis da organização (Muhammed & Zaim, 2020), contribuindo para que os colaboradores tenham motivação para trabalhar com eficiência (Meher & Mishra, 2022). É, neste contexto, particularmente relevante identificar o conhecimento crítico essencial às competências chave, e, em seguida, partilhar esse conhecimento, potenciando novas competências para os colaboradores menos experientes (Matsuo, 2015).

Conceções recentes descrevem como práticas da GC a aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (Xie et al., 2018), ou transferência, armazenamento e aplicação do conhecimento (Stanković & Micić, 2018). Na opinião de Al-Emran et al. (2018) as práticas chave da GC são a criação, transferência e aplicação de conhecimento, ou, mais especificamente, os processos de GC são combinações de associações bem definidas de aquisição, partilha e utilização do conhecimento que fortalecem a vantagem competitiva de uma organização (Barley et al., 2018; Iqbal et al., 2019). As práticas chave da GC podem diferir de estudo para estudo, no entanto, a GC é um processo que tem como finalidade, o armazenamento, a disseminação, a aplicação e o uso do conhecimento (Alegre et al., 2013).

A GC constitui a integração de processos que funcionam em conjunto para garantir a criação e partilha de conhecimento nas organizações, cumprindo a cada uma encontrar a forma exata para o conseguir (Loureiro, 2003). Nonaka e Takeuchi (1995) identificam a GC como um processo de criação, aquisição, partilha e aplicação de conhecimento. Estudos anteriores focam como práticas da GC o processo de criação e de transferência do conhecimento, com ênfase no CT e CE (Nonaka, 1994). Na área da GC, são muitas as contribuições teóricas desde o início dos anos 90, sendo notória a influência de alguns autores japoneses, com destaque para Nonaka, que constituem uma referência na área da GC e nos processos de criação de conhecimento organizacional (CO), salientando-se a sua contribuição importante para o reconhecimento da distinção entre CT e CE (Cardoso, 2007), temas que serão tratados

no ponto seguinte. Barley et al (2018) destacaram, também, que a distinção mais proeminente quanto ao caráter do conhecimento seja, talvez, entre o CE, que pode ser codificado e representado de alguma forma material, e o CT, que é intangível e vinculado a um contexto específico.

2.1.1 Conhecimento Tácito e Explícito

A capacidade de gerar e transferir CT fortalece a base para a diferenciação competitiva (Arnett et al., 2021; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & von Krogh, 2009), contudo, as organizações debatem-se simultaneamente com o problema do CT ser altamente complexo e, portanto, difícil de transferir (Arnett et al., 2021), de documentar ou codificar (Kaur et al., 2019), uma vez que esta dimensão do conhecimento está oculta dentro do cérebro humano ou profundamente enraizada dentro das rotinas e ações das pessoas (Liu & Zhu, 2021).

A importância do reconhecimento do CT permite olhar para as organizações de um ponto de vista diferente, não como uma máquina que gere informação, mas como um organismo vivo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

O CT está enraizado na ação, nos procedimentos, nas rotinas, compromissos, ideais, valores e emoções, é, portanto, difícil de disseminar, mas fundamental para a criação de valor nas organizações (Nonaka & von Krogh, 2009).

Liu e Zhu, (2021) sustentam que a influência das emoções e relações, quando fortalecidas entre indivíduos, facilitam os fluxos cognitivos de CT em toda a rede organizacional. O CT é desenvolvido - até de forma inconsciente - por meio da socialização, da experiência e da prática num contexto específico (Barley et al., 2018). Trata-se de um processo de partilha que por meio da observação e imitação conduz à aquisição de conhecimento por parte do sujeito (Letmathe & Rößler, 2019).

A partilha de CT requer colaboração, confiança e uma cultura organizacional que sustentem a aprendizagem e a segurança psicológica dos seus colaboradores (Andersson et al., 2020). A aquisição e partilha de CT está também dependente do ambiente social e das suas interações (Akhavan et al., 2018; Barley et al., 2018), do ambiente organizacional (cultura, estrutura e tecnologia), da personalidade (motivação e competências) e do tipo de aquisição de conhecimento (tipo de conhecimento e tecnologias) (Akhavan et al., 2018).

Perumal e Nair (2021) sugerem que o CT é partilhado entre colegas quando estes não percebem concorrência no local de trabalho e quando o conhecimento é reconhecido como comum. A transferência de CT é inerente aos processos de

comunicação, nos quais a criação de um entendimento mútuo desempenha um papel central, pelo que as organizações devem facilitar os entendimentos existentes entre as suas pessoas (Arnett et al., 2021), da mesma forma que devem ter em atenção os elementos facilitadores à partilha do CT, tais como: promoção da comunicação e de momentos de partilha, dispor de meios tecnológicos adequados, promoção da diversidade individual, sistemas de recompensas e de reconhecimento que valorizem a partilha do conhecimento (Oliveira & Pinheiro, 2021).

Estamos, portanto, perante uma dimensão do conhecimento que difere do CE, pois este só pode ser alcançado por meio de experiências, interações profundas e pela aprendizagem obtida através da ação - aprender fazendo (Arnett et al., 2021). O CT refere-se ao conhecimento intuitivo e não articulado, que é criado graças às experiências anteriores em contextos específicos de ações, e não é facilmente identificável, formalizável e transferível para outras pessoas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Trata-se de um conhecimento prático, detido individualmente, difícil de articular e, conseqüentemente, é um recurso valioso, raro, não reproduzível ou substituível (Barney, 1991).

Nonaka (1994) e Nonaka e von Krogh (2009) destacam o papel da interação social nos processos de partilha de CT e de aprendizagem organizacional através do modelo Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização (SECI), que veremos em detalhe mais à frente.

Atendendo à revisão de literatura sobre a GC, CE e CT são muito frequentes as referências a Polanyi (Cardoso, 2007). Os trabalhos de Polanyi (2009) sobre CT permitiram compreender como o conhecimento pode ser criado, identificado, classificado, disseminado, reutilizado, aperfeiçoado e integrado na cultura organizacional. Para o autor, o CT desenvolve-se da experiência direta e da ação, sendo inerente às capacidades afetivas, cognitivas e motoras, e é de difícil verbalização por estar intrinsecamente ligado ao indivíduo que o possui.

Polanyi (2009), por sua vez, refere-se ao CT indicando que há coisas que o ser humano sabe, mas não consegue expressar - apenas age a partir desse saber - sabemos mais do que podemos dizer. O CT faz parte de uma compreensão abrangente da mente e do corpo humanos, cujo acesso depende das relações interpessoais (Polanyi, 1966). Polanyi (1966) sugere que o CT - difícil de articular e compartilhar - importante no seu próprio sentido, é a chave para a nossa compreensão e aplicação do CE. Nesta perspetiva, o CT não é separável do CE, é o princípio dominante do conhecimento, pessoal e intimamente ligado ao indivíduo, embebido na cultura e

tradições, que se baseia nas experiências individuais, na interação social e na constatação de fatos, sendo este último aspeto, o responsável exclusivo pela conversão de CT em CE.

A aquisição de novos conhecimentos - de natureza tácita - está relacionada com as interações entre os indivíduos e novas experiências em contextos específicos, cujas aprendizagens dependem da interpretação individual a partir dos conhecimentos já detidos pelos indivíduos (Cardoso, 2007). O autor refere ainda que a influência dos estudos de Polanyi faz-se sentir sobretudo nas obras produzidas por autores japoneses, designadamente por Nonaka. Nonaka (1994) conceptualizou o CT em duas dimensões, por um lado, como uma vertente cognitiva, difícil de articular por palavras, baseada nas intuições, modelos mentais, emoções, valores, crenças, incluindo todas as entradas e experiências necessárias para criar uma ideia, por outro lado, como uma vertente técnica relacionada com contextos específicos e ambiente de trabalho, composta por novas capacidades aprendidas, e competências adquiridas graças à ação - aprender fazendo - *know-how*.

Em contraste com a visão de Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1995) separaram os conceitos de CT e de CE, teorizando a relação entre os dois tipos de conhecimento como se tratando de uma espiral de conhecimento, onde o conhecimento explícito é partilhado através de um processo de combinação, transformando-se em CT através de um processo de interiorização. De acordo com a mesma teoria, o CT é partilhado através dos processos de socialização, tornando-se CE através de um processo de exteriorização.

Em suma, o CT é um conhecimento subjetivo, difícil de formalizar, articular e comunicar aos outros, está dependente das experiências pessoais, *insights* profissionais e *know-how* de uma determinada área específica. Por outro lado, o CE refere-se ao conhecimento objetivo, é um conhecimento que pode ser articulado, codificado e expresso em linguagem formal e sistemática, como em documentos, relatórios, instruções ou procedimentos (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995). Apresenta, assim, uma maior facilidade na partilha e transferência de conhecimento dentro das organizações (Nonaka & Takeuchi, 1995) através do uso de símbolos, objetos e linguagem (Polanyi, 1966). O CE é um conhecimento formal, claro, regado, fundamentado em dados, informações e modelos. Pode ser expresso em palavras, números e facilmente compartilhado, representando apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimento como um todo (Polanyi, 2009), e apresenta a vantagem de poder ser usado em simultâneo por vários indivíduos, quando suportados pelos meios onde esse conhecimento esteja codificado e armazenado (Loureiro, 2003).

O conhecimento que se traduz em vantagem competitiva é o CT, este é uma parte indispensável de todo e qualquer conhecimento, é o que torna complexa a reprodução por parte da concorrência (Teece, 1998). Contudo, o CT constitui a base para o CE, já que é a conversão do tácito em explícito que permite compreender o conhecimento, utilizá-lo e a partir deste criar novos conhecimentos (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & von Krogh, 2009; Polanyi, 1966, 2009; Teece, 1998).

López-Cabarcos et al. (2020) argumentam contrariamente, uma vez que sustentam que o CE - em coexistência com o CT - contribui para a cadeia de valor das organizações e para a vantagem competitiva, sugerindo que as estratégias de codificação do CE podem ajudar a maximizar a qualidade, confiabilidade e reutilização rápida do conhecimento codificado em toda a organização com o objetivo de maximizar a performance organizacional. Quer o CT, quer o CE são importantes para alcançar processos de inovação e de obtenção de bons resultados, não obstante, López-Cabarcos et al. (2020) recomendam que um sistema de GC deve iniciar-se com um sistema robusto de GC explícito, e uma vez alcançados resultados positivos, deverá avançar-se, para a gestão e implementação de um sistema de GC tácito.

Sikombe e Phiri (2019) resumem as principais diferenças entre CT e CE, que se apresentam no Quadro 1.

Quadro 1

Diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito

	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Definição	<i>Know-how, know-why:</i> competências expressas através do desempenho.	<i>Know-about:</i> compreende fatos, teorias e instruções.
Partilha	Lenta, dispendiosa e incerta.	Rápida, pode ser dispendiosa, precisa.
Difusão	Difícil de transferir.	Fácil de transferir.
Reside em	Cultura, experiências, crenças e memórias.	Livros, documentos, manuais, bancos de dados.
Complexidade	Relativamente complexo.	Relativamente simples.
Capacidade de ensino	Não pode ser ensinado.	Pode ser ensinado.
Observabilidade	Não observável.	Observável.
Codificabilidade	Difícil.	Fácil.

Fonte: Adaptado de Sikombe & Phiri (2019)

Para que se desenvolvam novos conhecimentos nas organizações, Nonaka e Takeuchi (1995) apresentam como princípio básico a interação contínua e consistente entre indivíduos na partilha do seu CT. Tendo por base os princípios da teoria de Nonaka e Takeuchi, compreende-se que o conhecimento individual e a interação entre os indivíduos são os componentes essenciais para o processo de criação e conversão de CO (Jeong, 2021).

2.1.2 Criação e Conversão de Conhecimento Organizacional

A criação de conhecimento consubstancia-se em estratégias projetadas para criar novo conhecimento ou adquirir conhecimento existente (interna ou externamente), como também para alavancar os recursos intelectuais existentes nas organizações, envolvendo a reflexão individual e compartilhada sobre novos processos de trabalho, e os produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas (Claver-Cortés et al., 2018).

A evidência empírica e conceptual existente permite concluir que os processos de criação de conhecimento podem melhorar o desempenho organizacional (Abubakar et al., 2019) bem como desenvolver vantagens competitivas - facilitadas pela compreensão e adaptação às condições do mercado em constante mudança - especialmente perante ambientes instáveis ou incertos (Claver-Cortés et al., 2018).

A criação de conhecimento parte dos indivíduos e da interação em grupo através da comunicação, debate e observação, através de processos de partilha de experiências que transformem o conhecimento individual em CO (Nonaka & Takeuchi, 1995).

No mundo atual das organizações, onde as tarefas no local de trabalho se tornam cada vez mais complexas e exigem mais cooperação inter e intra-equipas, os fatores relacionados com o relacionamento e a colaboração entre os membros da organização são cada vez mais importantes (Jeong, 2021). Estas comunidades de interação e de colaboração social nas organizações, entre indivíduos, equipas ou departamentos, são fundamentais para criação de CO (Abubakar et al., 2019; Jeong, 2021; Tu, 2020) e para a melhoria do desempenho organizacional (Abubakar et al., 2019). Esta criação de CO resulta da partilha de conhecimento entre os membros de uma organização ao nível sintático (processamento de informação, perspetiva cognitiva), partilha semântica (a que resulta da interpretação e criação de significados) e partilha pragmática (aplicada na resolução de problemas (Ahn & Hong, 2019).

Abubakar et al. (2019) defendem que a disseminação do conhecimento entre colegas por meio da colaboração facilita os processos de criação de conhecimento, o

que, provavelmente, concorre também para ganhos em termos de vantagens competitivas. No contexto da colaboração entre pessoas numa organização, os mecanismos de coesão e apoio exigem que os indivíduos compartilhem um sistema mútuo de valores, crenças e pressupostos básicos que desenvolvam confiança mútua (Stojanović-Aleksić et al., 2019), para além disso, as práticas organizacionais que envolvam os colaboradores no processo de partilha de conhecimento, por meio da construção de relacionamentos interpessoais, devem contemplar a formulação de objetivos e metas ao nível organizacional, departamental e individual de modo a que os colaboradores se sintam envolvidos nas sua concretização, o que tem um efeito positivo na socialização e na consequente abertura para a partilha de conhecimento (Goswami & Agrawal, 2020).

O processo de criação de conhecimento deve ser o papel de todas as pessoas na organização, e não somente de um determinado departamento ou grupo de especialistas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Neste contexto, a cultura organizacional poderá ser um fator fundamental, fornecendo suporte individual às pessoas para que elas estejam dispostas a gerar conhecimento a partir de processos dinâmicos de interação e de colaboração, de onde resultarão processos importantes de aumento da criatividade (Yoon et al., 2020).

Stojanović-Aleksić et al. (2019) argumentam que culturas organizacionais caracterizadas pela comunicação aberta, alta flexibilidade, baixa formalização e ausência de regras e procedimentos rígidos contribuem de forma clara para o processo de criação de CO, favorecendo a geração de ideias, conceitos e soluções alternativas para os desafios diários. Canais de comunicação desenvolvidos e acessíveis são condições necessárias para ambientes criativos e facilitadores da criação de conhecimento. Nessas circunstâncias, as pessoas estão dispostas e prontas para compartilhar informações e conhecimentos entre si, de uma forma espontânea ou induzida, onde a baixa especialização horizontal e vertical são pré-condições para a criação de conhecimento, pois os indivíduos com habilidades e competências mais diversificadas estão melhor equipados para aproveitar as oportunidades cultivadas dentro da organização (Stojanović-Aleksić et al., 2019).

Nonaka (1994) estabeleceu, pela primeira vez, uma teoria sistemática de criação de CO, sustentando que a capacidade de criação de conhecimento de uma organização refere-se à capacidade para criar novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas. A teoria de Nonaka (1994) destacou a importância das interações interpessoais próximas e contínuas e a confiança mútua entre os indivíduos ao longo do processo de criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995)

defenderam que a criação de CO ocorre em duas dimensões, a dimensão ontológica, onde a criação do conhecimento é um processo em espiral, começando ao nível individual e movendo-se através das fronteiras seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais, e, a dimensão epistemológica, onde existem quatro modos de conversão do conhecimento, a socialização, a exteriorização, a combinação e a interiorização (modelo SECI), que ocorrem quando o CT e o CE interagem, conforme se representa na Figura 1.

Figura 1

Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995)

1. **Socialização** (tácito para tácito): este processo envolve a partilha de CT por meio da interação social através da partilha de experiências. A interação social pode ser baseada em processos estruturados ou não. Este modo de conversão de conhecimento não necessita que seja utilizada linguagem. O conhecimento adquire-se por observação, imitação e prática, sendo a experiência em determinados contextos o que caracteriza a conversão de CT em CT;
2. **Exteriorização** (tácito para explícito): este processo envolve a transformação do CT em CE, possibilitando a sua comunicação e transferência. É o processo de conceção de imagens, analogias, metáforas, hipóteses ou modelos através de linguagem ou código. A escrita neste contexto é um ato de conversão de CT em CE. Quando o CT se torna CE, o conhecimento é cristalizado, compartilhado por outros e torna-se a base para o novo conhecimento;
3. **Combinação** (explícito para explícito): é o processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimento. Inclui a troca e combinação de conhecimento através de

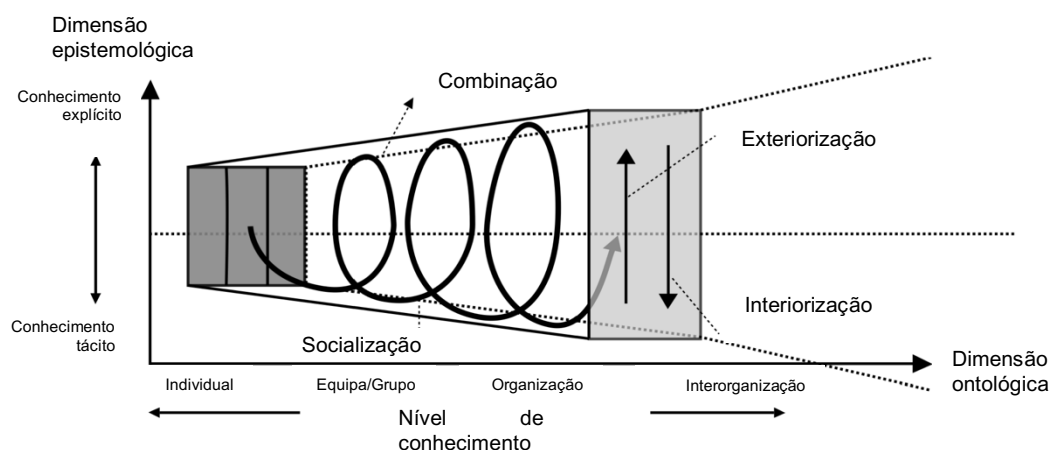
documentos, reuniões ou conversação. Ao nível organizacional, as chefias intermédias desempenham um papel importante neste processo de conversão de conhecimento. O CE é adquirido no interior ou no exterior da organização, é combinado, editado ou processado para formar novo conhecimento. O novo CE é então disseminado entre os membros da organização;

4. **Interiorização** (explícito para tácito): este processo pode ser traduzido pela expressão “aprender fazendo”. Quando as experiências adquiridas através da socialização, exteriorização e combinação são interiorizadas através do CT – *know-how* - tornam-se valiosas. Para o CE se tornar tácito é necessária a verbalização do conhecimento ou a sua explicitação em documentos. Este processo envolve aprender fazendo, absorvendo o CE através de processos de reflexão contínua, individual e coletiva, através da capacidade de ver conexões e reconhecer padrões, e, através da capacidade de interpretar o sentido entre modelos mentais, ideias e conceitos.

Nonaka & Takeuchi (1995) sustentam que a criação de CO é um processo autónomo e dinâmico de interação entre CT e CE. Os modos de conversão de conhecimento interagem entre si numa espiral de criação de conhecimento, começando ao nível individual e avançando através das comunidades de interação, expandindo-se através das fronteiras seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2

Espiral da criação de conhecimento organizacional



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995)

Nonaka et al. (2000) avançaram com a teoria de criação de CO materializada em três dimensões: a espiral do conhecimento - SECI; o espaço compartilhado para

relacionamento emergente, onde o conhecimento é incorporado e onde a informação é interpretada para se tornar conhecimento adquirido através da interação com os outros, através da experiência e da reflexão (*ba*); e o ativo de conhecimento, que são os recursos específicos da empresa indispensáveis para criar valor para a organização, ativos que incluem competências individuais, conhecimento, confiança ou segurança entre os seus membros e rotinas ou cultura organizacional. Os ativos de conhecimento, inputs, outputs e moderadores da criação do conhecimento, que se dividem em quatro categorias, observáveis no Quadro 2, são compartilhados no *ba*, onde o CT individual é convertido e ampliado pelo processo SECI (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Konno, 1998). O foco essencial desta teoria é que o novo conhecimento é criado através das quatro fases de conversão de conhecimento (SECI) no contexto do *ba*, onde os ativos de conhecimento são compartilhados e gerados (Nonaka et al., 2000).

Nahapiet e Ghoshal (1998) sugeriram que o conhecimento pode ser criado através de dois processos importantes: troca e combinação. Para estes autores, a troca de conhecimento refere-se ao intercâmbio de conhecimento e informação que residem nos colaboradores e departamentos organizacionais. A combinação de conhecimento envolve tanto mudanças incrementais, quanto radicais e desenvolvimento do conhecimento existente, combinando elementos previamente desconectados ou desenvolvendo novas formas de combinar elementos previamente associados.

Quadro 2

Categorias dos ativos do conhecimento

Ativos experienciais	Ativos conceituais	Ativos de rotina	Ativos sistemáticos
<ul style="list-style-type: none"> • CT partilhado através de experiências comuns; • Competências e saberes individuais; • Amor, confiança e segurança; • Energia, paixão e tensão. 	<ul style="list-style-type: none"> • CE articulado através de imagens, símbolos e linguagem; • Conceito de produto; • Design; • Marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • CT de rotina e enquadrado em ações e práticas; • Saberes das operações diárias; • Rotinas organizacionais; • Cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • CE e sistematizado; • Documentos, especificações e manuais; • Bases de dados; • Patentes e licenças.

Fonte: Adaptado de Nonaka et al. (2000)

Através da troca de conhecimento e combinação de conhecimento, as organizações reestruturam o conhecimento existente, fundem stock de conhecimento interno e/ou externo e/ou sintetizam conhecimento de diferentes fontes e, como resultado, criam novos conhecimentos (Collins & Smith, 2006).

Nahapiet e Ghoshal (1998) defenderam que o processo de criação de CO está dependente do capital social das organizações, e que o capital social consiste em três dimensões: estrutural, cognitiva e relacional. Por sua vez, as dimensões do capital social criam as quatro condições necessárias para a combinação e troca de conhecimento: (1) oportunidade para a criação de conhecimento acontecer, (2) percepção da importância da criação do conhecimento, (3) motivação durante o processo de criação do conhecimento e (4) capacidade de criação de conhecimento.

Nahapiet e Ghoshal (1998) consideraram a criação de conhecimento como um processo racional, em que as organizações têm informações completas para identificar o conhecimento potencial e antecipar o seu valor, e como um processo consciente, no qual as organizações têm controle sobre a criação de conhecimento. No entanto, esta visão é distinta de outros autores como Nonaka (1994) e Tsoukas (1996) que sustentaram que a criação de conhecimento não é um processo racional de troca e combinação, que pode ser planejado e previsto, pelo contrário, é um processo emergente no qual os indivíduos participam para construir o conhecimento de acordo com as suas redes sociais.

Ahn e Hong (2019) distinguem CO e conhecimento individual. Enquanto o conhecimento individual está associado a estruturas cognitivas pessoais, o CO é criado e compartilhado nos espaços sociais, subordinado ao contexto específico de um determinado lugar. Neste sentido, os autores sugerem que a aprendizagem organizacional deve ser entendida como um processo de comunicação ativa baseada na intersubjetividade e não na aquisição de conhecimento objetivo. Deve concentrar-se nas interpretações e contextos de pessoas relevantes, como são estas que aplicam tais interpretações e como os significados compartilhados são interiorizados nos seus comportamentos, sistemas e cultura. A ambiguidade e a redundância podem, por vezes, despoletar novos significados e formas diferentes de pensamento. Deste modo, o novo conhecimento é como se emergisse a partir do caos, mas a base da criação está nas interações, no diálogo e na comunicação (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Para além destas teorias, Chatterjee et al. (2018) consideraram que os fatores intangíveis desempenham um papel crucial na criação de conhecimento, designadamente, os fatores que influenciam e afetam a transferência das aprendizagens através da formação.

O *Learning Transfer System Inventory* (LTSI) consiste num sistema que avalia as aprendizagens através da formação - fatores que influenciam e afetam a transferência das aprendizagens - através da influência de quatro grandes categorias de fatores:

características dos formandos, design da formação, motivação e as características do contexto de trabalho (Holton et al., 2000). Existem diversos fatores nas organizações que se combinam com dados e informações existentes para criar conhecimento, nesta perspectiva, os fatores LTSI (através das suas conversões dinâmicas de CE-CT) potenciam o processo SECI de criação de conhecimento. Uma vez que a criação de conhecimento ocorre ao nível individual através do processo SECI, os fatores de transferência de aprendizagem (como descritos no modelo LTSI) ajudam a ampliar ou amplificar a criação e transferência de conhecimento (Chatterjee et al., 2018). Os autores referidos sublinham que a espiral de criação de conhecimento não é apenas composta pelos elementos SECI, *ba* e ativos de conhecimento, mas também pelos fatores de transferência de aprendizagem descritos no modelo LTSI. A presença ou ausência desses fatores provavelmente afetará a transferência e, portanto, afetará a criação de novo conhecimento na organização. Não obstante, deve-se entender que a aprendizagem envolve adquirir novas informações, rever e reinterpretá-las com base na experiência (Ahn & Hong, 2019).

Na opinião de von Delft et al. (2019), são vários os estudos a sugerir que a criação de conhecimento não é um processo que ocorre apenas no seio das organizações, mas que deve ir além das fronteiras das organizações para integrar conhecimento externo, o qual advém de parceiros de negócios, clientes, fornecedores e de empresas subsidiárias. As pesquisas existentes demonstram que as organizações podem melhorar muito a sua capacidade de criação de conhecimento e promover vantagens competitivas, assimilando conhecimento externo em ambientes de rápida mudança e forte competitividade (Criscuolo et al., 2018; W. Zhang & Zhang, 2018).

Atualmente, a tendência de criação de conhecimento por meio da integração de vários tipos de conhecimento em clusters industriais cresce cada vez mais, e, o investimento na criação de conhecimento também aumenta. Ao mesmo tempo, devido à relativa falta de recursos organizacionais e à crescente incerteza do ambiente externo, a criação de conhecimento dificilmente pode ser alcançada nas organizações tendo em conta apenas fontes internas. Neste contexto, as organizações começam a cooperar no processo de criação de conhecimento via assimilação mútua de conhecimento (von Delft et al., 2019; W. Zhang & Zhang, 2018), e, determinadas empresas - de grande envergadura - conferem maior ênfase à colaboração com parceiros científicos, uma vez que estes parceiros podem fornecer acesso mais conveniente ao conhecimento científico e à tecnologia (Avunduk et al., 2021).

O conhecimento externo, como fonte de conhecimento, é especialmente benéfico para as organizações alcançarem capacidade de inovação incremental, quando existe

proximidade tecnológica com parceiros (Shi et al., 2020), por outro lado, a capacidade de absorção de conhecimento externo depende da cooperação com parceiros ao nível do desenvolvimento de novos produtos com a integração e assimilação de novos recursos (W. Zhang & Zhang, 2018), entendendo-se por capacidade de absorção, a capacidade das organizações em reconhecer, assimilar e utilizar o conhecimento externo (Cohen & Levinthal, 1990). Acresce dizer que, a capacidade individual de absorção de conhecimento externo depende das características de cada indivíduo, ao nível da diversidade de conhecimento que possui, diversidade das redes sociais e estilo cognitivo. Neste contexto, a capacidade por parte do indivíduo para desenvolver pensamento bi-associativo - quando o pensamento racional se relaciona com o pensamento intuitivo - é o que mais contribui para a capacidade de reconhecer o conhecimento externo, assimilar e integrá-lo no conhecimento interno por meio de transformação e exploração (Lowik et al., 2017).

Para criar conhecimento, as aprendizagens que são adquiridas no exterior devem ser introduzidas na organização, reformuladas, enriquecidas e adaptadas à identidade da organização (Nonaka & Takeuchi, 1995). Algumas organizações são mais bem sucedidas do que outras no que concerne à absorção de conhecimento externo, uma vez que as capacidades internas, particularmente as capacidades tecnológicas, são o que lhe conferem a capacidade de reconhecer e absorver estímulos externos (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002), e, também, porque é importante as organizações possuírem uma rede externa desenvolvida e diversificada (Katila & Ahuja, 2002; Rodan & Galunic, 2004).

No entanto, se, por um lado, a obtenção de conhecimento externo está positivamente ligada à eficiência das atividades de inovação das organizações, por outro, o foco no conhecimento externo pode ter uma associação negativa com a eficiência da inovação devido a possíveis interrupções das rotinas de pesquisa e desenvolvimento nas organizações, mais especificamente, os processos internos de investigação e de desenvolvimento diminuem à medida que as organizações aumentam a sua exposição a fontes externas de conhecimento (Asimakopoulos et al., 2020). Ou seja, as organizações que dependam em grande medida de fontes de conhecimento externo têm, até certo ponto, um melhor desempenho inovador, pois, além desse limite, um aumento de conhecimento externo reduz o desempenho inovador, sendo esse efeito maior para empresas com processos de GC mais deficitários (Ferraris et al., 2017), e para empresas menos reputadas no mercado (Delgado-Verde et al., 2021).

É necessário, portanto, encontrar o equilíbrio certo entre as fontes de conhecimento interno e as fontes de conhecimento externo (Asimakopoulos et al.,

2020), não obstante, o foco no conhecimento externo pode até ter vantagem na atividade inovadora de organizações que habitualmente tenham baixa atividade de investigação e desenvolvimento, pois, desta forma, conseguem processos e produtos inovadores essencialmente através de acesso a conhecimento já validado e enriquecido (Delgado-Verde et al., 2021).

A diversidade de fontes externas de conhecimento é um fator agregador de valor no processo de inovação, mas não é suficiente *per sí* para aumentar a performance das organizações. A performance organizacional pode ser favorecida com a integração de conhecimento externo nos processos organizacionais através de estratégias adequadas de acesso a tecnologias *open source* (Avunduk et al., 2021), atingindo bons níveis de desempenho em inovação as organizações que possuem uma boa reputação no mercado, e que investem fortemente em processos internos de investigação e de desenvolvimento em combinação com processos de captação e absorção de conhecimento externo (Delgado-Verde et al., 2021).

O conhecimento adquirido por fontes externas às organizações apresenta benefícios potenciais para o processo de inovação nas organizações, porém os processos de absorção de conhecimento devem ser eficientes, tendo em conta o estado tecnológico e os recursos das organizações (Asimakopoulos et al., 2020). Com processos e ferramentas de GC adequados é possível selecionar e aceder eficientemente a novos conhecimentos externos, melhorar as competências dos colaboradores e a partilha de conhecimento, capitalizando de forma significativa o conhecimento externo combinando-o com o conhecimento interno (Ferraris et al., 2017).

2.1.3 Princípios para um Modelo Concetual de Gestão do Conhecimento

Grandes e pequenas organizações reconhecem a importância dos seus recursos de conhecimento e embarcaram na jornada da GC (Davenport & Prusak, 1998). Um número crescente de organizações tem adotado a prática da GC para promover a criação de conhecimento, o compartilhamento do conhecimento, a transferência e a aplicação do conhecimento, tornando a GC numa prática organizacional cada vez mais frequente (W. Zhang & Zhang, 2018). Spanellis et al. (2021) sublinham que a natureza dinâmica dos sistemas de GC devem prevalecer perante sistemas estáticos, assim como, a natureza evolutiva de um sistema de GC numa determinada organização, que pode ser dividido em três fases: a primeira fase na qual a organização aprende a gerir o CE; a segunda fase, que corresponde à fase da partilha de conhecimento e a terceira fase onde a organização introduz elementos facilitadores à criação de novos conhecimentos.

Probst et al. (2002) sugerem um modelo conceptual para a GC composto por oito processos centrais: (1) definição de metas de conhecimento; (2) identificação de conhecimento; (3) aquisição de conhecimento; (4) desenvolvimento de conhecimento; (5) distribuição do conhecimento; (6) utilização do conhecimento; (7) retenção do conhecimento; (8) avaliação do conhecimento. Uma revisão abrangente de Costa e Monteiro (2016) identifica 6 processos chave para a GC: (1) aquisição de conhecimento; (2) armazenamento de conhecimento; (3) codificação do conhecimento; (4) compartilhamento de conhecimento; (5) aplicação do conhecimento; (6) criação de conhecimento. Gold et al. (2001), com um trabalho muito citado pela literatura da GC, identificaram dois grandes facilitadores da GC, a infraestrutura do conhecimento e a capacidade dos processos. A infraestrutura do conhecimento é composta por múltiplas dimensões, como tecnologia, estrutura e cultura da organização, enquanto a capacidade dos processos é composta por aquisição, conversão, aplicação e proteção da informação. Wu e Hu (2018) sugerem que o processo de GC pode ser visto como dois processos distintos, processos externos e internos, cada um destes compreendendo quatro subprocessos de conhecimento: (1) aquisição; (2) transferência; (3) integração; (4) aplicação. Neste contexto, Intezari et al (2021) defenderam a unificação dos processos de GC com a cultura organizacional identificando três dimensões chave para a GC conforme se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3

Dimensões culturais da gestão do conhecimento

Dimensões da Gestão do Conhecimento	Definição	Aspetos chave
Cultura de criação de conhecimento	Conjunto de valores centrais e crenças mantidas pelos colaboradores da organização que influenciam a medida em que as pessoas geram de forma voluntária e ativa novas ideias e conhecimentos. Neste enquadramento, os colaboradores da organização vão além do uso rotineiro de soluções existentes na resolução de problemas para desenvolver ativamente abordagens novas e criativas para melhorar o desenvolvimento e a qualidade das atividades de identificação e de resolução de problemas.	Processos claros para identificar e absorver conhecimento. Desenvolver o conhecimento existente. Gerar novas ideias e soluções.

Dimensões da Gestão do Conhecimento	Definição	Aspetos chave
Cultura de partilha de conhecimento	Conjunto de valores e crenças fundamentais que são mantidos pelos colaboradores da organização, e que influenciam a extensão em que as pessoas partilham de forma voluntária e ativa as suas ideias e conhecimentos.	Discussões entre grupos. Participação ativa na troca de conhecimento. Gosto pela aprendizagem.
Cultura de implementação do conhecimento	Conjunto de valores e crenças fundamentais mantidos pelos membros da organização, e que influenciam a medida em que as pessoas usam de forma voluntária e ativa novas ideias e conhecimentos para resolver problemas ou melhorar as práticas na organização.	As pessoas usam os seus conhecimentos para desenvolver novos produtos e serviços. A experimentação é incentivada. As pessoas entendem que o sucesso da organização está ligado ao seu conhecimento. Existem processos claros de implementação do conhecimento no desenvolvimento de soluções e introdução de novos produtos e/ou serviços.

Fonte: Adaptado de Intezari et al. (2021)

Nonaka e Takeuchi (1995) referem que todas as organizações, mais tarde ou mais cedo criam novos conhecimentos. O que distingue as organizações neste domínio são aquelas que conseguem ter um processo sistematizado de criação e de GC. Segundo aqueles autores, modelos *top-down* (mais indicados para lidar com CE) ou *bottom-up* (mais orientados para o CT) não são os melhores modelos para um sistema eficaz de GC, já que estes modelos não favorecem a interação entre os vários membros da organização. O sistema *core* para a GC organizacional é um sistema *middle-up-down*, que coloca as chefias intermédias - engenheiros do conhecimento - no centro do processo, entre a visão da gestão de topo e a por vezes caótica realidade das linhas da frente. Neste modelo, todos têm um papel a desempenhar, devendo as organizações estruturarem-se de modo a disporem de uma estrutura que permita o funcionamento de equipas do conhecimento, formadas por profissionais do conhecimento, engenheiros do conhecimento e gestores do conhecimento, conforme se descreve no Quadro 4.

Quadro 4

Equipa do conhecimento

Função	Descrição
Profissionais do conhecimento	Acumulam, criam e atualizam CT e CE. Atuam como arquivos móveis. Devem ter tarefas desafiadoras e que permitam a exploração, tanto quando possível, para que a qualidade do conhecimento criada e partilhada seja a melhor possível. São trabalhadores da linha da frente, assim como, projetistas, engenheiros, especialistas, etc. Devem ser pessoas com bom nível intelectual, comprometidos, experientes, com boa capacidade de comunicação e estarem abertos ao diálogo e partilha.
Engenheiros do conhecimento	São as chefias intermédias, servem de ponte entre a visão da gestão de topo e a realidade das linhas da frente das organizações. Favorecem a conversão de conhecimento, facilitando os quatro modos de conversão do conhecimento, embora com maior ênfase na conversão de CT em CE, ou seja, exteriorização. Eles sintetizam o CT dos profissionais do conhecimento, tornam-no explícito, e incorporam-no em novas tecnologias, produtos ou sistemas. Devem ser pessoas com boas capacidades de coordenação e gestão, devem ser experientes na criação de conceitos a partir de hipóteses, devem ter excelentes capacidades de comunicação, devem criar condições para que outros sejam criativos, devem confiar nas suas equipas e ter a capacidade para anteciparem o futuro com base no entendimento do passado.
Gestores do conhecimento	São os gestores de topo. Fornecem à organização o sentido de direção através da visão e dos valores. Devem ter capacidade para conceber e comunicar a visão e os valores da organização. Devem saber selecionar as melhores chefias intermédias, devem saber como e quando lançar o “caos” nas equipas de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995)

Cerchione e Esposito (2017) sistematizam a GC como uma modelo concetual constituído por três fases, criação de conhecimento, armazenamento de conhecimento e transferência de conhecimento, identificando as respetivas ferramentas e práticas, conforme se descreve no Quadro 5. Outros modelos representam o processo de GC com as etapas, definição do conhecimento, aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento, armazenamento do conhecimento, aplicação do conhecimento e avaliação do conhecimento (Oliva & Kotabe, 2019), ou consideram como fases a criação, aquisição e armazenamento do conhecimento, integração do conhecimento, análise do conhecimento e partilha do conhecimento (Gardeazabal et al., 2021). Loureiro (2003) propõe um modelo de GC composto por quatro processos: criação de conhecimento (aquisição, identificação e desenvolvimento de conhecimento); codificação e interpretação do conhecimento; transferência do conhecimento; utilização e preservação do conhecimento. Nestes processos, Loureiro (2003) faz corresponder as orientações e os designados fatores facilitadores ao processo da GC, que se analisam no ponto seguinte.

Quadro 5

Fases da gestão do conhecimento

Fase da Gestão do Conhecimento	Ferramentas	Práticas
Criação de conhecimento	Exploração de dados; sistemas de visualização de dados; exploração de dados sociais; obtenção de ideias ou conteúdo mediante a solicitação de contribuições de um grande grupo de pessoas; eventos para partilha de ideias; sistemas de partilha; sistemas de confiança e reputação.	Debate de ideias / <i>brainstorming</i> ; concorrência; eventos de obtenção de conhecimento; análise do mercado; filtragem de conhecimento; avaliação / classificação.
Armazenamento de conhecimento	Sistemas de gestão de processos, negócios, conteúdo, dados e produtos; ERP's; bases de dados; sistemas de armazenamento e de gestão de dados; sistemas de gestão de documentos e de suporte à decisão.	Mapeamento e modelagem de conhecimento; resolução de problemas; mapeamento de processos; rede social; revisão após-ação; balance <i>scorecard</i> ; inquéritos de contexto; gabinete do conhecimento; lições aprendidas.
Transferência de conhecimento	Tecnologias de informação; sistemas de gestão de aprendizagem (LMS); partilha de recursos por vídeo e/ou áudio; redes sociais; internet; eventos, conferências; conversação; email.	Raciocínio baseado em casos; <i>coaching e mentoring</i> ; comunidades de prática; comunidades de partilha; grupos focais; rotação no trabalho; aprender fazendo; formação de equipas de projeto; grupos de trabalho; debate facilitado; reuniões/ <i>task force</i> ; redes informais; partilha de experiências (formal/informal); eventos; <i>storytelling</i> .

Fonte: Adaptado de Cerchione & Esposito (2017)

2.1.3.1 Barreiras à Gestão do Conhecimento e Fatores Facilitadores

A GC aplicada de forma eficaz e eficiente permite às organizações alcançarem os seus objetivos estratégicos, portanto, entender as barreiras que comprometem a GC permite que se desenvolvam estratégias para as superar (Oliva, 2014). A dimensão tácita do conhecimento constitui uma das barreiras para a partilha do conhecimento, tal como o conhecimento que é muito específico e contextualizado. Os contextos culturais, conhecimento muito rígido e que não pode ser adotado pelo recetor, ou o conhecimento que é vago e destruturado ou ambíguo, ou ainda, quando a diferença é grande entre o conhecimento da fonte e do recetor, são, essencialmente, barreiras importantes à partilha de conhecimento (Ichijo & Nonaka, 2007).

Oliva (2014) apresenta uma classificação consistente das barreiras à GC, que pode ser dividida em três grupos: barreiras ambientais, barreiras organizacionais e barreiras humanas. Ainda de acordo com o autor, as principais barreiras à GC são: falta de interesse dos colaboradores (barreira humana associada à partilha de conhecimento); comunicação ineficiente (barreira organizacional associada à avaliação do conhecimento); cultura deficitária em termos de partilha de conhecimento (barreira humana associada à partilha de conhecimento); falta de competências (barreira humana associada à aquisição de conhecimento); falta de incentivos (barreira organizacional associada à partilha do conhecimento). A este respeito, Crupi et al. (2021) sugerem que as barreiras à partilha de conhecimento estão geralmente relacionadas com fatores como falta de competências de comunicação e de estabelecimento de redes sociais, ênfase excessiva em *status*, falta de disponibilidade ou de envolvimento e de confiança.

Lin et al. (2012) classificam os receios quanto às tecnologias como uma barreira transversal a todos os níveis de maturidade dos sistemas de GC, embora, seja mais importante nos sistemas que estão num estado de maturidade mais inicial, o que está relacionado quer com traços de personalidade, quer com fatores contextuais, como a cultura organizacional e características das organizações. As pessoas normalmente apresentam uma resistência natural ao uso de novos métodos e tecnologias e à partilha do conhecimento devido à falta de familiaridade. Para ultrapassar esta barreira, os autores sugerem três soluções: formação antes e durante a implementação da GC, comunicação contínua e priorização das atividades da GC nas organizações.

Riege (2005) categoriza as barreiras à GC, mais especificamente relativamente à partilha do conhecimento, como sendo barreiras ao nível do indivíduo, da organização e da tecnologia, podendo ser consideradas como principais obstáculos os que se relacionam com fatores humanos e organizacionais (Haamann & Basten, 2019; Tootell et al., 2021). Riege (2005), ao nível individual, identifica barreiras relacionadas com a falta de tempo, receio em termos de comprometimento da segurança no emprego, desvalorização da importância do conhecimento, hierarquia, *status*, níveis de experiência e de formação, dificuldades de comunicação, idade, género, falta de rede social, falta de reconhecimento, receios sobre as fontes de conhecimento e diferenças culturais. Ao nível da organização o autor identificou barreiras relacionadas com a falta de estratégia da organização ao nível da GC, falta de gestão da comunicação de benefícios da GC, falta de espaços para partilha e criação de novo conhecimento, falta de recompensas e de sistemas de reconhecimento, cultura organizacional sem suporte à GC, infraestrutura deficiente, ambiente de trabalho competitivo, conhecimento restrito a determinados níveis, layout e organização dos espaços, dimensão das empresas e

estruturas hierárquicas verticais. Em termos de tecnologia as barreiras relacionam-se com sistemas de informação não adequados, quer em termos de integração, atualização, suporte, capacidade, compatibilidade, quer em termos da sua utilização causada falta de confiança, reconhecimento da importância e das vantagens, falta de conhecimento e de formação.

Zerbino et al. (2018) propuseram a reorganização das categorias propostas por Riege (2005) para que estas compreendam barreiras estratégicas e barreiras culturais, mantendo, no entanto, os itens já propostos por Riege (2005), entre outros. Já Vuori et al. (2019) argumentam sobre duas novas categorias não incluídas no modelo de Riege (2005), sendo elas as barreiras específicas relacionadas com as redes de socialização e as barreiras que se referem concretamente ao conhecimento. Em termos das redes de socialização, os autores destacam a distância geográfica, a proximidade cognitiva, o tipo de relacionamentos, a confiança e a existência de intermediários. Quanto ao conhecimento, realçam as barreiras que se relacionam com a complexidade, adesão às pessoas, dimensão tácita, ambiguidade e proteção.

Perante as barreiras à GC, torna-se importante para as organizações explorar fatores facilitadores que podem melhorar o desempenho dos processos de GC (Yadav et al., 2020), necessários aos processos da GC para criarem valor e influenciar positivamente o desempenho das organizações (Gold et al., 2001). Neste contexto, os fatores facilitadores são mecanismos organizacionais que estimulam a criação de conhecimento, facilitam a sua partilha e promovem a transferência de conhecimento (Ramjeawon & Rowley, 2017).

Ichijo e Nonaka (2007) argumentam que a GC é facilitada na medida em que a partilha do conhecimento se baseia em CE, uma vez que este tipo de conhecimento pode ser armazenado e enviado para qualquer lugar. Já a dimensão tácita do conhecimento fica mais favorecida na partilha quando esta é feita através de *storytelling*. Para estes autores a proximidade física da fonte e do recetor também é elemento facilitador, assim como, a credibilidade das fontes do conhecimento, a partilha do mesmo contexto cultural pela fonte e pelo recetor, as recompensas à partilha de conhecimento e o envolvimento do recetor no processo de criação de conhecimento.

Gold et al. (2001) identificaram dois grandes fatores facilitadores para a GC, a capacidade da infraestrutura de conhecimento e a capacidade do processo de conhecimento. A capacidade da infraestrutura do conhecimento é composta por múltiplas dimensões, como tecnologia, estrutura e cultura da organização, enquanto a capacidade do processo de conhecimento é composta pela aquisição, conversão,

aplicação e proteção da informação. Por outro lado, Lotti Oliva (2014) sustenta que as relações humanas são o aspecto mais relevante para o sucesso da GC, como a atitude, a cultura, a competência e a transparência, enquanto que questões relacionadas à estrutura como a tecnologia, organização e controle parecem ser menos importantes. Ao nível das relações humanas, as organizações devem promover um clima organizacional que possa ser um catalisador da confiança entre os colaboradores, para que os processos de GC sejam desenvolvidos com sucesso (Sahibzada et al., 2020).

Seguindo o mesmo raciocínio, Taghizadeh et al. (2021) concluem que práticas que privilegiem as relações humanas, designadamente, de recursos humanos, como o recrutamento e seleção que beneficie o recrutamento interno, a seleção baseada nas competências, a igualdade no desenvolvimento de carreiras, práticas de formação e de desenvolvimento e políticas de incentivos são fatores fortemente facilitadores para os processos da GC.

2.1.4 Motivação

Estudos anteriores confirmaram relações positivas entre a motivação e o processo de criação de conhecimento, isto é, organizações com colaboradores motivados têm processos de criação de conhecimento mais eficazes (Baldé et al., 2018), colaboradores com motivação (intrínseca e extrínseca) tendem a compartilhar conhecimentos, desempenhando um papel crítico no processo de implementação de sistemas de GC (Hsiu-Fen, 2011).

Quer a motivação intrínseca, quer a motivação extrínseca, são condições importantes para a partilha de conhecimento (Osterloh & Frey, 2000), no entanto, a motivação intrínseca é provavelmente o principal impulsionador da motivação para o compartilhamento de conhecimento (Matoskova, 2019).

A motivação extrínseca dos colaboradores pode não ser favorável à partilha de conhecimento, nem encorajar a que os colaboradores se envolvam na busca por conhecimento (David et al., 2020). Ainda assim a motivação intrínseca promove um ambiente de trabalho que agiliza a comunicação formal e informal, implicando maior transferência e aquisição de conhecimento, bem como o desenvolvimento de comportamentos que fortalecem a aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1995), promovendo também o desejo de autoaperfeiçoamento, como meio de apoiar a organização, através do desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender (Walsh, 1995).

Nonaka e Takeuchi (1995) procuraram estabelecer a relação inversa, propondo que os próprios processos de GC organizacional têm um impacto positivo na motivação dos colaboradores, na medida em que os seus processos fornecem aos colaboradores autonomia e apoiam a aprendizagem num ambiente do conhecimento baseado em interações sociais, o que permite ativar a motivação intrínseca para sustentar e criar novos conhecimentos. Sahibzada et al. (2019) sugerem que os processos de GC influenciam a motivação através da facilitação de fatores subjacentes de motivação, e, a este respeito, van Esch et al. (2018) sustentam que as práticas de recursos humanos que apoiem o alto desempenho ajudam as organizações a atingir uma melhor performance, aumentam as competências e a motivação dos colaboradores.

Kleinginna e Kleinginna (1981) identificaram cerca de 140 definições na literatura para a motivação, e argumentam que a motivação se refere a mecanismos de energização que têm o potencial de facilitar e direcionar alguns comportamentos, inibindo outros.

Pinder (1998) indica dois aspetos para definir motivação, o primeiro é que a motivação comporta-se como um conjunto de forças energéticas - forças internas e externas ao indivíduo - em segundo lugar, essa força determina o início de ações ou atividades - comportamento - assim como é o que tem implicações na forma, direção intensidade e duração do comportamento iniciado.

A motivação é um conceito que se pode confundir com o conceito de comprometimento, Meyer (2004) argumenta que comprometimento e motivação são conceitos distinguíveis, embora relacionados, sugerindo que o comprometimento é uma componente da motivação.

As primeiras teorias da motivação são preferentemente centradas nas necessidades elementares dos indivíduos, sem diferenciar ou destacar as necessidades relacionadas com a satisfação e com a motivação. Lamont e Kennelly (2012) esclarecem que enquanto as primeiras teorias da motivação sustentavam que o comportamento humano era energizado por impulsos biológicos inatos, teorias mais recentes procuram outras abordagens para explicar como o comportamento humano é conduzido.

No campo da satisfação pessoal e profissional, Maslow (1943) definiu uma hierarquia de necessidades, baseada numa divisão hierárquica - pirâmide. De acordo com esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorrealização. Alderfer (1969) avançou com a teoria ERG - *Existence, Relatedness, Growth*, baseada também em grupos de

necessidades, necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Em relação à teoria de Maslow, Alderfer flexibilizou os níveis hierárquicos, ou seja, admite que níveis superiores de necessidades podem ser atingidos sem que as necessidades de nível inferior estejam totalmente satisfeitas.

Herzberg et al. (1993) - trabalho original de 1959, apresentaram a teoria dos dois fatores. Os autores procuraram estudar o comportamento das pessoas em situações de trabalho através da teoria dos dois fatores, os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos. Os fatores higiênicos são os que se referem ao contexto do trabalho e são os fatores que evitam a insatisfação quando estão presentes em quantidade adequada. Por outro lado, os fatores higiênicos provocam a insatisfação quando são escassos. Os fatores motivacionais são aqueles que se relacionam com a realização, reconhecimento, responsabilidades e progressão de carreira. São os fatores motivacionais que, quando presentes, conduzem à motivação das pessoas.

Outra teoria que argumenta que os trabalhadores podem ser motivados intrinsecamente foi defendida por McGregor (1960) através da sua teoria X e teoria Y. A este respeito, o autor considera que o ser humano, de modo geral, tem uma aversão ao trabalho e evita-o sempre que possível - teoria X. Por outro lado, a teoria Y presume que os trabalhadores são motivados intrinsecamente, gostam do seu trabalho e trabalham para melhorar sem que tenha de haver uma recompensa específica em troca. A motivação intrínseca continua a ser preditor para o bom desempenho individual e coletivo nas organizações (Cerasoli et al., 2014), uma vez que os colaboradores tendem a empenhar-se mais nas atividades profissionais com ou sem obtenção de recompensas (Shin et al., 2018).

Adams (1965) apresentou a sua teoria da equidade baseada na ideia que as pessoas têm um desejo universal de justiça. O autor defendeu que os colaboradores comparam as suas contribuições (disponibilidade, entrega, trabalho realizado) e os resultados (recompensas) com os seus pares, e qualquer desequilíbrio percebido cria uma tensão psicológica que pode aumentar ou diminuir a motivação em função do resultado da comparação. Desenvolver procedimentos justos no local de trabalho deve ser um objetivo importante para as organizações. Nem sempre é um processo que acarreta custos financeiros, e pode conduzir a resultados bastante positivos (Virtanen & Elovainio, 2018).

De acordo com a teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), o desempenho profissional é superior quando os colaboradores sentem que estão a desempenhar tarefas importantes e com significado, ou seja, quando desempenham

trabalhos que sentem ser importantes e significativos para o seu objetivo de vida. Assim, identificam-se cinco características importantes associadas ao trabalho e que influenciam a motivação dos colaboradores: a variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback*. A este respeito, Clausen et al. (2021) sustentam que o trabalho, quando redesenhado para aumentar os níveis de autonomia, apresenta benefícios ao nível do bem-estar psicológico dos colaboradores - sobretudo entre os colaboradores com níveis mais baixos de autonomia no trabalho.

Knight e Parker (2021) concluem que os postos de trabalho redesenhados com base em características positivas, tais como, intervenções individuais (por exemplo, enriquecimento do trabalho), intervenções ao nível da equipa (por exemplo, grupos de trabalho autónomos) e organizacionais (por exemplo, mudanças no sistema organizativo), levam a desempenhos superiores através do aumento da motivação dos colaboradores, que desenvolvem conhecimentos e competências por meio de mecanismos de aprendizagem e aumento da rapidez de resposta.

Estas conclusões são consistentes com a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000), na medida em que ao diferenciar a motivação do tipo autónomo e controlado, mostra que a motivação autónoma dos colaboradores promove tanto o desempenho quanto o bem-estar, na assunção de que todas as pessoas possuem três necessidades psicológicas fundamentais - competência, autonomia e relacionamento - que, quando satisfeitas, promovem motivação autónoma, bem-estar e desempenho (Deci et al., 2017).

A teoria da autodeterminação propõe que o comportamento humano é motivado pela extensão em que as necessidades psicológicas inatas são satisfeitas, distinguindo a motivação intrínseca - motivação que deriva do prazer ou significado encontrado na realização das tarefas - e a motivação extrínseca - internalização de valores ligados às atividades e às tarefas, assimilando-os aos valores pessoais e, assim, aceitando-os total ou parcialmente como valores próprios (Deci & Ryan, 2000).

Meher e Mishra (2022) propuseram contribuições para a teoria da autodeterminação, sugerindo que a GC possa ter alguma influência para a motivação dos colaboradores das organizações. Schüller et al. (2019) argumentam sobre um potencial integrador entre a teoria da autodeterminação e a abordagem de McClelland, ainda que com vários aspetos fundamentais que se distinguem, designadamente, a correspondência entre motivação e poder, a diferenciação das necessidades nas suas componentes de esperança e medo e o sistema motivacional implícito e explícito que não estão presentes na teoria da autodeterminação.

A abordagem motivacional de McClelland (1987) defende que o desempenho das pessoas assenta em três necessidades básicas, a necessidade de realização, associada ao desejo por mais responsabilidades, a necessidade de poder, para controlar e influenciar o comportamento dos outros, e a necessidade de afiliação, associada às relações sociais. A necessidade de realização define-se, também, como o desejo de ser excelente e bem-sucedido, assumindo responsabilidades, autonomia e propondo a obtenção de objetivos ambiciosos. A necessidade de poder relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros. A necessidade de afiliação consiste no desejo e vontade de ter amigos e ser aceite por outras pessoas, pode ser definida como o interesse em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo e positivo com os outros.

De acordo com McClelland (1987), cada colaborador é particularmente motivado por uma necessidade predominante e, conseqüentemente, experimenta diferentes estímulos consoante o nível de recompensa. Esta teoria oferece tanto um conjunto de fatores de motivação interna bem definidos (necessidades), como fatores de motivação externa coerentes com as necessidades.

Liu e Arendt (2016) concluem que, embora as necessidades de afiliação, realização e poder se constituam como fatores motivadores, as características do trabalho desempenham um papel crucial na performance individual, o que sugere ser necessária uma expansão da teoria de McClelland (1987). Por sua vez, Rybnicek et al. (2019) validaram a teoria das necessidades de McClelland através de um estudo empírico que realizaram, ao sustentarem especificamente que as ativações que correspondem a recompensas são mais fortes quando uma recompensa específica corresponde ao nível de necessidade específico do indivíduo.

Segundo outra teoria da motivação, a teoria do *Goal Setting* de Locke e Latham (1990), o desempenho e a motivação são ativados pelos objetivos que são estabelecidos individualmente, e quando os colaboradores percebem uma relação positiva entre a sua performance e os objetivos alcançados. A orientação para metas afeta o desempenho, pois leva as pessoas a tentarem superar os seus pares, podendo ser um fator motivador importante, quer para equipas de trabalho, quer para o desempenho individual (Dietz et al., 2015). A este respeito, Welsh et al. (2019) sugerem que os gestores podem motivar para um desempenho superior e evitar o comportamento antiético se implementarem metas de aprendizagem desafiadoras, em vez de atribuir metas apenas focadas em resultados.

As metas de aprendizagem estimulam a satisfação interior com a tarefa-alvo, proporcionando oportunidade de domínio e absorção da tarefa. Essa motivação intrínseca leva os colaboradores a trabalhar em direção à realização de metas em prol do autoaperfeiçoamento e desenvolvimento, mesmo quando aumentam as dificuldades devido a metas mais exigentes.

As pessoas são mais propensas a perseguir com sucesso os seus objetivos a longo prazo quando se concentram em objetivos desafiadores, específicos e concretos, através do aumento da motivação para esforços de longo prazo orientados para o alcance das metas (Höchli et al., 2018). Neste sentido, Giessner et al. (2020) salientam que estabelecer objetivos específicos e desafiadores é uma forma eficaz de aumentar a motivação, e quando esses objetivos são mais importantes e desafiadores, para além de contribuírem para a satisfação, também minimizam as discrepâncias entre objetivos e desempenho, tendo menos impacto na satisfação quando os objetivos não são alcançados. Falhar a obtenção dos objetivos nem sempre resulta em insatisfação, o grau de satisfação depende da discrepância entre objetivo e desempenho.

Por outro lado, Höpfner e Keith (2021) alertam que quando não se atingem os objetivos tal pode prejudicar a motivação das pessoas, com consequências não apenas para os indivíduos, mas também para os resultados da organização no longo prazo. O fracasso por não se atingir uma meta pode ter consequências comportamentais imediatas e pode desencorajar os colaboradores a envolverem-se em novos desafios. É, portanto, fundamental que as organizações encontrem formas de compensação e de suporte para quando os objetivos não são atingidos.

Welsh et al. (2020) debatem que objetivos/metast elevados podem motivar racionalizações e justificativas para a prática de atos antiéticos, quando o nível de compromisso com o objetivo/meta excede o nível de compromisso com os padrões éticos. Deste modo, os autores referem que em vez de se estabelecer regularmente objetivos de alta performance, pode ser benéfico que o nível dos objetivos seja apenas o suficiente para motivar o desempenho sem criar um grau de excesso de motivação que favoreça comportamentos antiéticos, ao mesmo tempo, as organizações devem transmitir de forma clara que os atalhos - antiéticos - para aumentar o desempenho são inconsistentes com os valores e com a cultura organizacional.

Os estudos efetuados aos processos de envolvimento organizacional por Allen e Meyer (1990, 1996) e por Meyer e Allen (1991), que abordam as personalidades motivacionais centradas no indivíduo e não na variável, levaram à definição de um modelo de comprometimento organizacional que contempla três dimensões, a

dimensão do comprometimento afetivo, dimensão instrumental e dimensão normativa, que caracterizam o estado psicológico que compele os indivíduos para uma determinada ação.

A dimensão afetiva indica que o colaborador está disposto a desenvolver um esforço considerável em prol da organização - apego psicológico - no sentido de manifestar o seu desejo em tornar-se um membro da organização. A dimensão instrumental pesa a relação custo-benefício dos colaboradores dedicarem-se à organização, é o reconhecimento do custo percebido associado à interrupção do emprego numa organização. A dimensão normativa está ligada a questões culturais - senso de obrigação moral - na medida em que os colaboradores percebem o que é correto e aceitável dentro dos padrões comportamentais dentro das organizações (Moin, 2018). Estes processos de envolvimento organizacional, comprometimento afetivo, instrumental e normativo foram validados por Meyer e Morin (2016), que concluíram que as pessoas com menores níveis de motivação são aquelas que apresentam níveis mais baixos de comprometimento afetivo, instrumental e normativo, e, por outro lado, as pessoas com maiores níveis de motivação são aquelas que apresentam níveis elevados de comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Meyer e Herscovitch (2001) defendem que todo o indivíduo pode experimentar simultaneamente três formas de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental. Diferentes combinações dessas formas levam a diferentes perfis de comprometimento. Neste sentido, Meyer et al. (2012) dão ênfase ao facto da dimensão instrumental forte não ser necessariamente uma preocupação para a motivação das pessoas, desde que essa dimensão seja combinada com níveis fortes das dimensões afetiva e normativa. Isto é, a dimensão instrumental deve ser analisada em função das outras dimensões e não de forma isolada. O estado motivacional das pessoas, o desempenho e o bem-estar associados à dimensão instrumental difere em função de como se combina com as dimensões afetiva e normativa, assim, quando a dimensão instrumental é significativa num indivíduo e ela se combina igualmente com níveis significativos em termos da dimensão afetiva e normativa, os níveis motivacionais do indivíduo são, também, significativos, ou, por outro lado, pode refletir uma ameaça quando combinada com níveis baixos em termos da dimensão afetiva e normativa (Meyer et al., 2012).

Stanley et al. (2013) destacam que colaboradores comprometidos afetivamente e normativamente são os que apresentam níveis mais baixos de intenção de sair da empresa, enquanto que aqueles em que predomina a dimensão instrumental são os que demonstram mais intenção em sair da empresa - dado que estão continuamente a avaliar a utilidade relativa da sua situação profissional em termos dos resultados que

alcançam. Neste contexto, Moin (2018) sugere que estratégias que visem a criação de emoções positivas nas organizações são benéficas em termos do comprometimento organizacional, quando as pessoas vivenciavam relações sociais prazerosas - por exemplo, apoio de supervisores e colegas de trabalho - o comprometimento com a organização sai beneficiado. Para aumentar o comprometimento dos colaboradores com a organização, é importante construir um ambiente de apoio e interajuda que potencie o sentimento de pertença na organização (ST-Hilaire & De la Robertie, 2018). Nguyen et al. (2020) realçam que em termos da dimensão instrumental - para aumentar a motivação - as organizações devem reconhecer e avaliar os colaboradores de forma justa e transparente, e quanto à dimensão normativa, ambientes de trabalho que favoreçam a partilha de conhecimento têm um impacto positivo na motivação dos colaboradores, o que, no contexto do presente trabalho, representa uma conclusão importante.

Analisando a dimensão afetiva e instrumental, Sinclair et al. (2005) identificam empiricamente quatro perfis: (i) Devotos - níveis elevados de comprometimento afetivo e instrumental; (ii) Aliados - níveis moderados de comprometimento afetivo e instrumental; (iii) Complacentes - níveis moderados de comprometimento afetivo e baixos de comprometimento instrumental; e (iv) Agentes livres - níveis baixos de comprometimento afetivo e moderado de comprometimento instrumental. Sendo os níveis de comprometimento e motivação maior no caso dos Devotos e Aliados e menor no caso dos Complacentes e Agentes livres. Nesta perspectiva, Dello Russo et al. (2013) confirmaram três perfis, os Aliados, os Complacentes e os Agentes Livres, não confirmando o quarto perfil, provavelmente porque a amostra utilizada continha colaboradores com mais anos de trabalho.

2.1.5 Criatividade

No contexto organizacional a criatividade é sinónimo de vantagens competitivas (Amabile & Pratt, 2016; Sözbilir, 2018), na medida em que as organizações tentam destacar-se da sua concorrência, a criatividade desempenha um papel fundamental como impulsionador de crescimento e de desempenho (Zhu et al., 2018) e de continuidade em contextos de maior complexidade (Darvishmotevali et al., 2020).

Godart et al. (2020) definem a criatividade como sendo a combinação intencional de símbolos, ideias ou objetos de uma forma inesperada para um determinado público. Assim, a criatividade envolve a novidade percebida, embora a novidade não precise necessariamente de melhorar em relação a produtos anteriores. Criatividade é qualquer ato, ideia ou produto que altera um domínio existente, ou que transforma um domínio

existente em um novo, desde que a novidade produzida seja aceita e incluída no novo domínio (Csikszentmihalyi, 1988), sendo o processo criativo individual ou grupal relacionado com trabalho em equipa nas organizações (Anderson et al., 2014), em que as pessoas das organizações desempenham um papel essencial como agentes no desempenho criativo (Oldham & Cummings, 1996).

O conceito de criatividade distingue-se do conceito de inovação, enquanto a criatividade é um processo que se define em termos de produtos, práticas, métodos e/ou serviços que são novos e úteis para a organização, a inovação é o produto final (Amabile, 1988). As organizações que desejam permanecer inovadoras devem incentivar a criatividade dos seus colaboradores (Chaubey & Sahoo, 2019).

Amabile et al. (1996) apresentam a inovação como um processo sequencial, em que nesse processo a criatividade entra como um estágio inicial de esforços cognitivos e sociais entre indivíduos, resultando na geração de ideias novas e úteis. A este respeito, Amabile e Pratt (2016) indicam que a criatividade flui por vários estágios do processo de inovação, isto é, a criatividade não se limita a um estágio inicial do processo, pois está presente em todo o processo de inovação (Amabile & Pratt, 2016; Stojcic et al., 2018). No entanto, as capacidades criativas das pessoas não são igualmente importantes em todas as etapas do processo de inovação, já que devem ser otimizadas e adequadas à especificidade de cada fase do processo (Stojcic et al., 2018).

A criatividade é um procedimento produtivo usado para criar ideias novas e potencialmente úteis (Amabile et al., 1996; Amabile & Pillemer, 2012; Zhou & Oldham, 2001). A inovação é a implementação dessas ideias em novos produtos e processos (Sarooghi et al., 2015).

Baer (2012) sugeriu uma diferenciação dos processos criativos e de inovação, defendendo que a geração e implementação de ideias são duas práticas claramente distinguíveis do processo de inovação. É a qualidade inerente das ideias que determina a sua aplicabilidade, pois algumas ideias criativas podem ser consideradas novas e úteis, mas não podem ser implementadas porque evocam incerteza e encontram resistência. A capacidade de estimular a inovação é altamente dependente do stock de ideias potenciais e da resolução de problemas, que são produtos dos processos de criatividade de uma organização (Brennan & Dooley, 2005).

Os avanços teóricos sobre a criatividade e a sua ligação com inovação têm, nas últimas décadas, centrado os esforços na compreensão dos traços facilitadores do potencial criativo individual. Outra linha de pensamento preocupa-se com os fatores interpessoais, organizacionais e ambientais que podem levar ao aproveitamento da

criatividade individual para benefício de toda a organização e para o sucesso do processo de inovação.

Embora estas duas linhas de pensamento tenham evoluído a ponto de formar fluxos de pesquisa distintos, compartilham um ponto central comum: o da busca por formas de originar e extrair o potencial criativo individual dentro das organizações (Stojcic et al., 2018).

Anderson et al. (2014) identificaram a criatividade individual como o núcleo do processo criativo que pode ser aprimorado por meio de elementos da cultura organizacional e de práticas de gestão, devendo estar presentes três componentes necessárias ao processo criativo: recursos básicos, pensamento criativo individual e princípios orientadores.

A criatividade desenvolve-se por meio de etapas que envolvem a preparação, geração e validação de ideias e avaliação do resultado alcançado. Análogo ao processo de inovação, a geração de ideias criativas é facilitada por meio de três conjuntos de componentes individuais definidos como fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, competências relevantes e processos relevantes para a criatividade (Amabile & Pratt, 2016).

No campo da investigação são vários os estudos que estabeleceram um efeito positivo da GC nos processos de inovação das organizações (Alegre et al., 2013; Bianco et al., 2020; Costa & Monteiro, 2016; Ganguly et al., 2019; Ichijo & Nonaka, 2007; López-Cabarcos et al., 2020; Pérez-Luño et al., 2019; Sheng, 2019; Shi et al., 2020; Shu et al., 2012; von Delft et al., 2019; Xie et al., 2018).

Baldé et al. (2018) confirmaram relações positivas entre o processo de criação de conhecimento e a criatividade, concluindo que para potenciar a geração de ideias criativas os colaboradores devem estar envolvidos em processos de criação e de partilha de conhecimento. Neste sentido, Weisberg (1998) destacou que o conhecimento e a aprendizagem relacionam-se com a criatividade, o domínio do conhecimento na área específica facilita os elementos básicos para a geração de ideias e para a criação de algo novo.

Maior autonomia de decisão e responsabilidades acrescidas contribuem para a criação de conhecimento, através do empoderamento das pessoas que se tornam mais criativas e inovadoras (Weisberg, 1998). A capacidade de colaborar com especialistas em determinadas áreas e de usar o conhecimento adquirido por eles, a par das experiências individuais, para além de fatores que concorrem para a resolução de problemas e para a tomada de decisão, contribuem de forma significativa para a

criatividade e para o desempenho inovador, e tem por isso um impacto significativo nos processos de criação de conhecimento e desempenho organizacional (Abubakar et al., 2019).

Nonaka et al. (2006) defendem que a difusão da capacidade criativa se refere ao processo de conversão do conhecimento no qual os colaboradores compartilham CE e tácito de valores e ideias individuais e sociais.

Para ajudar as organizações a ultrapassar situações cada vez mais inesperadas, é importante que se reconheça nos colaboradores a capacidade para inovar e para a criatividade. Perante este desafio, a GC é um facilitador de comportamentos para a criatividade e inovação por parte dos colaboradores (Nisula e Kianto, 2016). Valores e normas promovidos por uma cultura de suporte ao conhecimento atuam como incentivos para os colaboradores, aumentando a sua criatividade e tornando-os mais suscetíveis a soluções inovadoras e raciocínios não convencionais.

Em contextos favoráveis à aprendizagem individual, coletiva e organizacional há benefícios para a organização em termos de vários resultados, como inovação, criatividade, exploração do conhecimento e desempenho organizacional (Gubbins & Dooley, 2021).

Colaboradores que apresentam níveis mais baixos de criatividade podem ser mais criativos desde que interajam e colaborem com colegas de trabalho que tenham altos níveis de criatividade. O desempenho criativo não depende apenas da criatividade individual, mas de como os indivíduos estão dispostos a envolver-se em colaboração e a interagir com os seus colegas (Yoon et al., 2020), é a interação entre a pessoa criativa e o contexto que promove a criatividade das pessoas/equipas em contexto organizacional (George & Zhou, 2001).

Amabile (1997) avança que a criatividade depende de fatores individuais e ambientais, que, ao interagirem entre si, afetam a inovação. Os fatores individuais estão relacionados com o conhecimento, pensamento criativo e motivação intrínseca, enquanto os fatores ambientais consistem nos recursos disponíveis, nas práticas de gestão e cultura organizacional. Este modelo pressupõe que o ambiente de trabalho tem impacto no processo criativo. No entanto, a criatividade organizacional tem vindo a ser concetualizada sob duas formas distintas e complementares, a criatividade vista como resultado, caracterizada por acontecer em momentos fugazes e indeterminados, e, a criatividade vista como prática, caracterizada por regras e recursos para organizar o processo criativo como forma proativa de se obter criatividade de forma mais sistemática (Fortwengel et al., 2017).

Rosa et al. (2008) identificaram quatro princípios de gestão que podem gerar criatividade e inovação nas organizações: (1) gerir as organizações de modo que a sua base de conhecimento seja mais diversificada do que ocorreria naturalmente, (2) incentivar os colaboradores a adotar uma atitude colaborativa e não complacente em relação ao trabalho e à organização, (3) possibilitar que os membros da organização se envolvam no teste rápido de ideias e soluções à medida que surgem, e (4) recompensar os comportamentos dos colaboradores e supervisores que apoiam esses princípios e corrigir a resistência à sua implementação.

Neste âmbito, deverão ser implementadas práticas de recursos humanos que apoiem o alto desempenho e as competências dos colaboradores, uma vez que concorrem para contextos favoráveis à criatividade, e para o encorajamento dos colaboradores sobre o seu desenvolvimento contínuo (van Esch et al., 2018). Igualmente devem ser incentivadas as práticas que favoreçam a autonomia e o relacionamento interpessoal dos colaboradores, e que proporcionem um contexto social de confiança e cooperação para desenvolver e potenciar o desempenho criativo (Shin et al., 2018).

Akgunduz et al. (2018) defendem que tarefas adequadas às qualificações dos colaboradores, percecionadas como tarefas importantes e significativas para a organização, constituem facilitadores importantes para incentivar comportamentos criativos, tal como, colaboradores que percecionem apoio e suporte da organização, são colaboradores mais motivados, com mais energia, mais entusiasmo e comprometimento com as atividades profissionais, conseqüentemente aumentando o desempenho individual e coletivo (Aldabbas et al., 2021).

Por outro lado, emoções negativas, como o medo, podem contribuir para a criatividade quando esta seja reconhecida como importante e quando os sentimentos negativos são interpretados como um sinal para a ação, ou seja, quando é percecionado que devem ser empregues esforços para e encontrar soluções alternativas (Zhou & George, 2001).

Concorre, também, para a criatividade a motivação intrínseca, que para Amabile (1997) é um dos fatores mais determinantes, bem como a existência de um meio que crie as oportunidades para os colaboradores criarem e partilharem ideias.

Da mesma forma que a criatividade necessita de uma cultura que seja aberta a novas ideias, necessita, também, de canais de comunicação abertos e de meios adequados de reconhecimento. Portanto, as organizações devem levar em

consideração a motivação intrínseca dos colaboradores quando procurarem fomentar um ambiente favorável para a criatividade (Shin et al., 2018).

Porém, Zhang et al. (2016) alertam que colaboradores criativos têm maior probabilidade de sofrer alienação social, e, por isso, devem ser reforçadas e recomendadas oportunidades para que os colaboradores possam estabelecer conexões e trocar ideias dentro das organizações. Ainda assim, por outro lado, colaboradores que se sentem insatisfeitos com as suas funções podem envolver-se em processos criativos, desde que o seu comprometimento com a organização seja elevado e que o suporte que recebam seja adequado ao desenvolvimento individual (Zhou & George, 2001).

A valorização dos colaboradores e funções desafiantes são, também, fatores importantes para facilitarem a colaboração e partilha entre colaboradores, o que pode conduzir à criatividade e à inovação (Jiang et al., 2012), através da transformação de ideias criativas individuais em criatividade organizacional quando essas ideias são adotadas, refinadas e modificadas nas organizações (Amabile & Pratt, 2016; de Vasconcellos et al., 2019).

Os colaboradores podem receber formação que lhes permita olhar para os problemas de diferentes perspetivas, abordar problemas críticos, usar ferramentas e técnicas para encontrar soluções criativas para problemas situacionais. A formação permite o aumento do fluxo de ideias, e se a contribuição criativa for recompensada e reconhecida, através de demonstração de reconhecimento, recompensa monetária ou prémios, os colaboradores sentem-se motivados para assumir o seu trabalho sob uma perspetiva mais desafiadora e criativa (Chaubey & Sahoo, 2019).

Em suma, conclui-se que as organizações devem promover uma cultura inovadora, promover a criatividade e o desempenho organizacional através de sistemas de recompensas adequados (El-Kassar et al., 2022). Dever-se-á promover um clima organizacional favorável à criatividade e à singularidade do pensamento divergente (Zhang et al., 2020) e promover uma cultura organizacional que promova o apoio dos seus colaboradores, de forma a que os seus indivíduos aumentem a sua propensão para o desempenho criativo, levando a uma maior desempenho inovador das organizações (Akgunduz et al., 2018; Aldabbas et al., 2021; El-Kassar et al., 2022).

No capítulo seguinte detalham-se os objetivos do estudo, será explanada a metodologia utilizada na sua realização e apresentadas as hipóteses em que se baseia o estudo empírico.

3 OBJETIVOS DO ESTUDO, FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES E METODOLOGIA

A pesquisa levada a cabo para a revisão da literatura, que se apresentou no capítulo anterior, foi concretizada recorrendo essencialmente a artigos científicos e livros. As fontes privilegiadas para a pesquisa dos artigos científicos foi a biblioteca do conhecimento online “B-On” e, também, o acesso fornecido pela “B-On” a www.webofscience.com.

O estudo apresentado segue o modelo empírico e foi consubstanciado numa investigação através de uma metodologia quantitativa. A opção pelo método quantitativo justifica-se com os objetivos do estudo, isto é, teve em consideração que os objetivos compreendem um conjunto de objetos de investigação que são comparáveis entre si, cujo fenómeno que se pretende investigar utiliza indicadores numéricos (Mussi et al., 2019).

Os dados para a análise quantitativa foram recolhidos através de um inquérito por questionário, disponibilizado online em <https://freeonlinesurveys.com/s/S334XcQu#/0>. O questionário foi submetido à apreciação pela Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra, tendo obtido deferimento por unanimidade, em reunião do dia 12 de maio de 2021 (Apêndice 1).

Após esta data foi dado início à recolha de dados, que terminou a 31 de março de 2022. A recolha de dados foi feita recorrendo à disponibilização do questionário nas plataformas sociais, mais especificamente, no LinkedIn e no Facebook. A fonte principal para obtenção de respostas foi o LinkedIn, tendo contribuído para este facto a publicação do questionário através de anúncios e mensagens patrocinadas.

O tratamento dos dados obtidos e respetiva análise estatística foi feita através do software IBM SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 27.

3.1 Objetivos e Hipóteses do Estudo

O objetivo da presente dissertação consiste em procurar compreender qual o impacto existente da GC nas organizações na motivação e na criatividade dos colaboradores, mais especificamente, pretende-se com a investigação dar resposta às seguintes questões:

- Existe uma correlação entre a GC e a motivação?
- Existe uma correlação entre a GC e a criatividade?

3.1.1 Hipóteses do Estudo

Estudos anteriores confirmam relações positivas entre a motivação e os processos de GC, isto é, organizações com colaboradores motivados estão em melhores condições para implementarem sistemas de GC eficazes (Akhavan et al., 2018; Baldé et al., 2018; Hsiu-Fen, 2011; Matoskova, 2019; Osterloh & Frey, 2000; Slater & Narver, 1995).

Em menor número são os autores que procuraram estabelecer a relação inversa, ou seja, que os próprios processos de GC organizacional influenciam positivamente a motivação dos colaboradores, no entanto, autores como Nonaka e Takeuchi (1995) apontaram que a GC pode ser importante para a motivação, na medida em que os seus processos fornecem aos colaboradores autonomia e apoiam a aprendizagem num ambiente do conhecimento baseado em interações sociais, o que permite ativar a motivação intrínseca para sustentar e criar novos conhecimentos.

Van Esch et al. (2018) defenderam que as práticas de recursos humanos que apoiam o alto desempenho ajudam as organizações a apresentar uma melhor performance, solidificando competências e estimulando a motivação dos colaboradores.

Sahibzada et al. (2019) sugerem que os processos de GC influenciam a motivação através da facilitação de fatores subjacentes de motivação, no estudo empírico que apresentam procuram estabelecer relações entre os processos de GC (aquisição, partilha e utilização de conhecimento) e aspetos da satisfação dos colaboradores do conhecimento, entre os quais o comprometimento organizacional.

Como sugestões de pesquisas futuras, Sahibzada et al. (2019) propõem que sejam elaborados estudos com outros processos de GC e sobre os seus efeitos nos colaboradores organizacionais, mais precisamente ao nível do comprometimento organizacional. Seguindo este raciocínio, Meher e Mishra (2022), ao proporem contribuições para a teoria da autodeterminação, sugeriram que a GC possa exercer alguma influência para a motivação dos colaboradores nas organizações. É neste enquadramento que se estabelece a primeira hipótese do estudo:

Hipótese 1: *Existe uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a Gestão do Conhecimento Organizacional e a Motivação.*

Compreender quais os comportamentos de compartilhamento de conhecimento que prejudicam ou que nutrem a criatividade é outra área de potencial exploração, concretamente, compreender qual qualidade e a quantidade do conhecimento criados que influenciam a criatividade organizacional (Hirudayaraj & Matić, 2021).

No campo da investigação são vários os estudos que estabeleceram um efeito positivo da GC nos processos de inovação das organizações (Alegre et al., 2013; Bianco et al., 2020; Costa & Monteiro, 2016; Ganguly et al., 2019; López-Cabarcos et al., 2020; Pérez-Luño et al., 2019; Sheng, 2019; Shi et al., 2020; von Delft et al., 2019; Xie et al., 2018). A este respeito já foi referido anteriormente a relação entre a inovação e a criatividade.

Baldé et al. (2018) sugerem relações positivas entre o processo de criação de conhecimento e a criatividade, considerando que os colaboradores devem estar envolvidos em processos de criação e de partilha de conhecimento, de forma a potenciarem a geração de ideias criativas.

Weisberg (1998) destacou que o conhecimento e a aprendizagem relacionam-se com a criatividade, sendo que o domínio do conhecimento numa área específica facilita os elementos básicos para a geração de ideias e para a criação de algo novo. Malik et al. (2019) sugerem a este respeito que colaboradores que se envolvam na partilha de conhecimento automaticamente contribuem para processos geradores de criatividade.

Seguindo o mesmo pensamento, autores como Hirudayaraj e Matić (2021) e Pascual e Galende (2017) sugeriram pesquisas futuras para compreender como os diferentes aspetos da GC contribuem para resultados criativos, de modo a que as organizações possam influenciar a criatividade ao nível individual e grupal. Assim, estabelece-se a segunda hipótese do estudo:

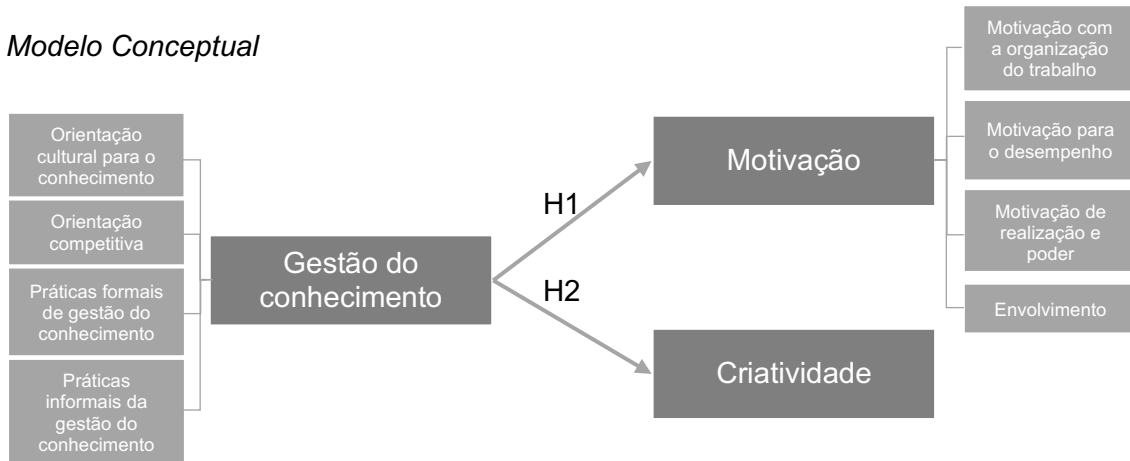
Hipótese 2: Existe uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a Gestão do Conhecimento Organizacional e a Criatividade.

3.1.2 Modelo Concetual

Com o objetivo de responder às questões da investigação e testar as hipóteses formuladas foi elaborado o modelo concetual conforme a Figura 3, com as variáveis independentes (GC), dependentes (motivação e criatividade) e hipóteses do estudo.

A GC conforme Pais (2014) compreende quatro fatores, que são: “Orientação cultural para o conhecimento”; “Orientação competitiva”; “Práticas formais de gestão do conhecimento”; e “Práticas informais de gestão do conhecimento”.

De acordo com Ferreira et al. (2006), a motivação encontra-se caracterizada por quatro fatores, que são: “Motivação com a organização do trabalho”; “Motivação para o desempenho”; “Motivação de realização e poder”; e “Envolvimento”.

Figura 3*Modelo Conceptual*

Fonte: Elaboração própria

3.2 Instrumento de Recolha de Dados

Para a recolha de dados foram utilizadas escalas previamente testadas e validadas em outros estudos em Portugal, e concebidas para serem respondidas em forma de autorresposta. As três escalas utilizadas para cada uma das variáveis são escalas do tipo *Likert* de cinco níveis. Para a escala da GC os níveis são: 1 - Quase nunca se aplica; 2 - Aplica-se pouco; 3 - Aplica-se moderadamente; 4 - Aplica-se muito; 5 - Aplica-se quase totalmente. Para as escalas da motivação e da criatividade os níveis são: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.

Para avaliação da GC foi utilizada a escala desenvolvida e validada para Portugal por Pais (2014), constituída por 22 itens, divididos em quatro fatores, que são: "Orientação cultural para o conhecimento" (OCC); "Orientação competitiva" (OC); "Práticas formais de gestão do conhecimento" (PFGC); e "Práticas informais de gestão do conhecimento" (PIGC).

Em resposta à existência de um número reduzido de instrumentos para avaliação da motivação em Portugal, Ferreira et al. (2006) consideram importante desenvolver uma escala que possa avaliar as várias dimensões associadas à motivação no trabalho. Neste sentido, e dando ênfase especial à teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), teoria das necessidades adquiridas de David McClelland (McClelland, 1975, 1987, 1989), teoria do Goal Setting de Locke & Latham (1990) e os processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990), Ferreira et al. (2006) desenvolveram e validaram para Portugal uma escala para medição da motivação com boas características psicométricas do ponto de vista da análise fatorial, compreendendo

quatro fatores.

A revisão da literatura que consta no ponto 2.1.4 Motivação foi desenvolvida mais precisamente nas teorias que Ferreira et al. (2006) destacaram para o desenvolvimento da sua escala.

Para avaliação da Motivação foi utilizada a escala desenvolvida e validada para Portugal por Ferreira et al. (2006), constituída por 28 itens, divididos em quatro fatores, que são: “Motivação com a organização do trabalho” (MOT); “Motivação para o desempenho” (MD); “Motivação de realização e poder” (MRP); e “Envolvimento”.

A criatividade foi medida utilizando a escala de treze itens criada por Zhou e George (2001) e adaptada de Scott e Bruce (1994). As qualidades psicométricas da escala foram verificadas para Portugal por Santos (2015) aquando da realização da sua tese de doutoramento intitulada “Inteligência Emocional e Criatividade: Um Estudo Empírico”.

O questionário utilizado para a recolha de dados contempla uma primeira parte para a justificação do seu enquadramento, objetivos, bem como para apresentar os termos da participação de cada respondente. A segunda parte do questionário é constituída por um grupo de questões para a caracterização dos dados sociodemográficos, e, seguidamente, pelas escalas referidas anteriormente para medição da GC, motivação e criatividade. O questionário apresenta-se no Apêndice 2.

O questionário foi dirigido a colaboradores de organizações com contrato de trabalho por conta de outrem, com qualquer vínculo contratual a trabalhar em Portugal. A primeira resposta foi registada a 15 de maio de 2021 e a última resposta considerada foi a 21 de março de 2022. O questionário foi configurado para prevenir respostas duplicadas, com o limite de apenas uma resposta por cada endereço de protocolo da internet.

A recolha de dados foi feita recorrendo à disponibilização do questionário nas plataformas sociais LinkedIn e Facebook, o que corresponde a uma amostragem por conveniência (amostragem não probabilística). A escolha por este tipo de amostragem justifica-se com a maior facilidade operacional, rapidez e baixo custo de amostragem, tendo em conta a dificuldade que seria selecionar os respondentes por meio de um critério estatístico (Jager et al., 2017).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados quantitativos recolhidos através do questionário. São referidos os procedimentos estatísticos utilizados no seu tratamento e é realizada a discussão dos resultados obtidos no âmbito da investigação realizada, de modo a dar resposta às questões da investigação e à análise das hipóteses formuladas.

4.1 Caracterização da Amostra

No período de aplicação do questionário foram registadas 228 respostas, tendo sido excluídos:

- 100 questionários incompletos ou referentes a respondentes com situação face ao emprego distinta de trabalhador por conta de outrem;
- 20 questionários de respondentes não residentes em Portugal;
- 2 questionários de respondentes que cancelaram a participação.

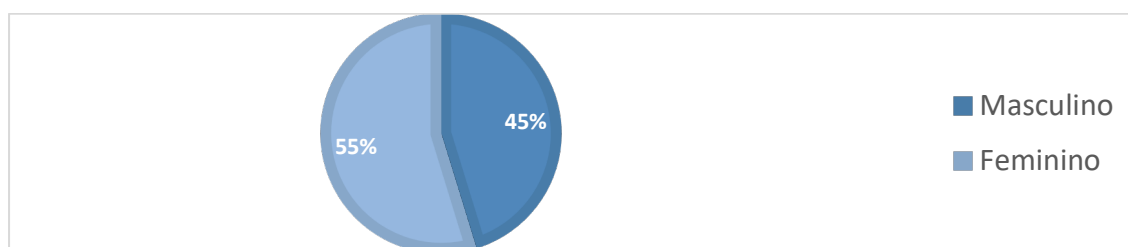
Deste modo, o número de respostas consideradas foi de 106, o que constitui a amostra para este estudo (N=106). Em 2021, a população de Portugal com contrato por conta de outrem era de 4067000, de acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) no seguinte sítio da internet https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0011255&contexto=bd&selTab=tab2.

4.2 Dados Sociodemográficos

No que se refere à caracterização sociodemográfica da amostra, a Figura 4 mostra a distribuição dos respondentes relativamente ao género: 45% para respostas de pessoas do género masculino e 55% para pessoas do género feminino.

Figura 4

Género



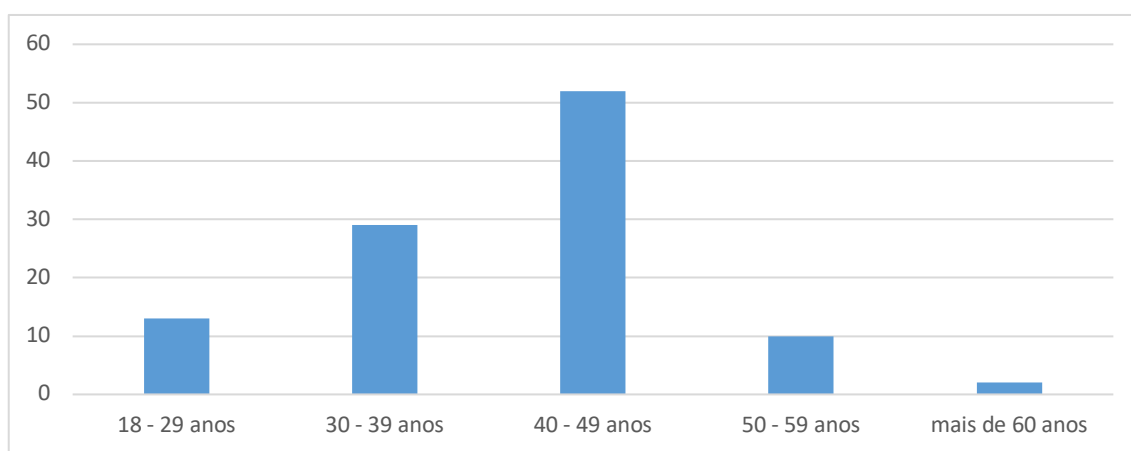
Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do inquérito

A distribuição dos respondentes relativamente ao género apresenta percentagens aproximadas às indicadas pelo INE de 48% e 52%, respetivamente, para a população empregada por conta de outrem.

Os resultados quanto à distribuição dos respondentes por faixa etária são evidenciados na Figura 5. Os respondentes concentram-se maioritariamente nas faixas dos 30-39 anos e 40-49 anos, diminuindo para as faixas etárias acima destas.

Figura 5

Faixa etária

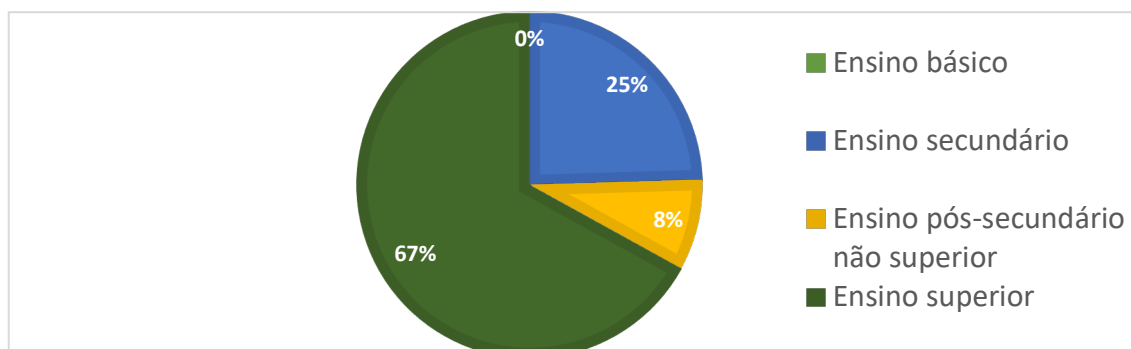


Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do inquérito

Quanto à distribuição dos respondentes por nível escolar e nível profissional, os resultados são evidenciados na Figura 6 e Figura 7, respetivamente.

Figura 6

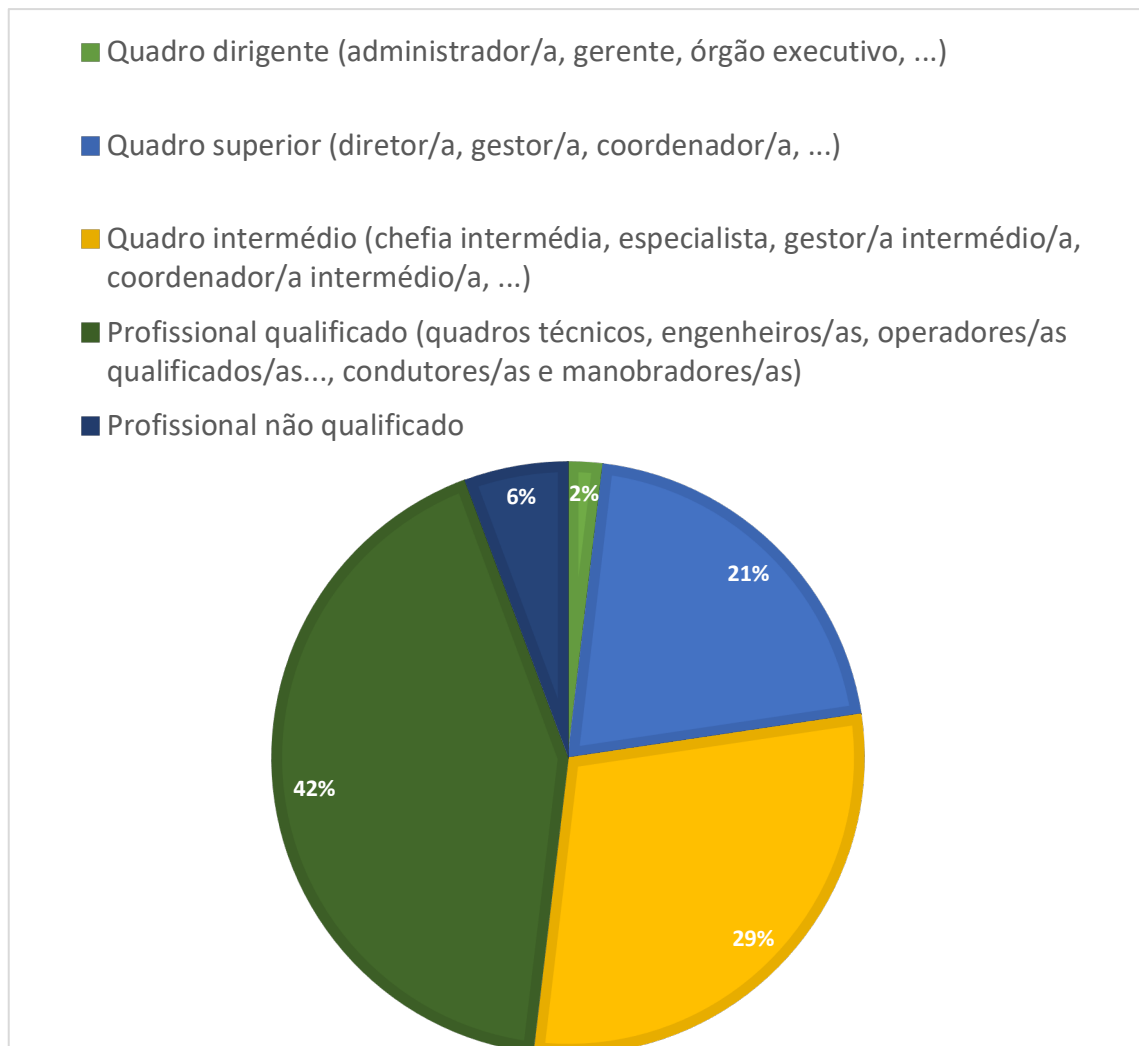
Nível escolar



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do inquérito

Figura 7

Nível profissional



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do inquérito

Analisando o nível escolar verifica-se uma grande incidência de respondentes com o ensino superior (67%), uma incidência menor com ensino secundário (25%) e pós-secundário (8%), não se tendo registado respondentes com o ensino básico ou inferior. Ao nível profissional os respondentes concentram-se em grande medida nos grupos “Profissional qualificado” (42%), “Quadro intermédio” (29%) e “Quadro superior” (21%), registando-se uma incidência muito baixa ao nível dos profissionais não qualificados (6%). Esta distribuição, tal como a faixa etária, poderá ser explicada pelos dados demográficos dos utilizadores do LinkedIn, fonte principal de obtenção de respostas ao questionário da presente investigação, tal como apresentados por Y. Lin (2021) e Tran (2020).

4.3 Resultados

A análise estatística foi realizada através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 27.

As dimensões de análise foram representadas sob a forma de média e desvio-padrão. A normalidade da distribuição das variáveis contínuas foi analisada com recurso ao teste *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). A Tabela 1 contém os dados referente à pontuação média de cada escala/fator, desvio padrão registado, valores mínimos e máximos obtidos, valores da simetria, curtose, estatística K-S (*Kolmogorov-Smirnov*) e probabilidade de significância (valor-p).

Tabela 1

Estatística descritiva e distribuição

Escala	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Simetria	Curtose	K-S	p
Motivação								
Motivação com a organização do trabalho (MOT)	3,3	0,9	1,0	4,9	-1,6	-1,2	0,107	0.005
Motivação para o desempenho (MD)	3,7	0,6	1,9	5,0	-1,1	0,8	0,100	0.011
Motivação de realização e poder (MRP)	4,1	0,6	2,4	5,0	-3,5	1,4	0,111	0.003
Envolvimento (E)	3,7	0,5	1,8	4,7	-2,8	2,7	0,112	0.002
Total da Motivação	3,7	0,5	1,8	4,7	-1,6	1,5	0,054	0.200
Gestão do conhecimento								
Orientação cultural para o conhecimento (OCC)	3,9	0,8	1,7	5,0	-2,3	-0,4	0,086	0.050
Orientação competitiva (OC)	3,5	1,0	1,0	5,0	-2,2	0,2	0,104	0.007
Práticas formais de gestão do conhecimento (PFGC)	3,2	1,0	1,0	5,0	-1,4	-1,5	0,091	0.030
Práticas informais de gestão do conhecimento (PIGC)	3,6	0,8	1,4	5,0	-1,0	-0,3	0,086	0.051
Total Gestão do Conhecimento	3,5	0,8	1,5	5,0	-1,4	-0,5	0,066	0.200
Criatividade	3,9	0,7	2,0	5,0	-2,7	1,3	0,106	0.005

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS

A normalidade da distribuição foi calculada (apesar de não necessária, uma vez que se optou pelo uso de testes paramétricos nas análises posteriores) tendo em conta a elevada dimensão da amostra, e seguindo os pressupostos do teorema do limite central para o qual em amostras de elevada dimensão (30 ou mais) não é necessário a análise da normalidade, uma vez que a distribuição tende para a normal (Coelho et al., 2008; Marôco, 2018; Pestana & Gageiro, 2014; Ribeiro et al., 2015).

Para determinar o nível de consistência interna de cada escala/fator foi determinado o coeficiente α de Cronbach. Os valores obtidos são apresentados na Tabela 2 (Consistência interna das escalas aplicadas e seus fatores - α de Cronbach (coeficiente alfa de Cronbach - confiabilidade dos fatores/escalas).

Tabela 2

Consistência interna das escalas e fatores

Escala	α de Cronbach	Itens	Número de itens
Motivação			
Motivação com a organização do trabalho (MOT)	0,882	3.1, 3.5, 3.9, 3.13, 3.17, 3.21, 3.25	7
Motivação para o desempenho (MD)	0,626	3.2, 3.6, 3.10, 3.14, 3.18, 3.22, 3.26	7
Motivação de realização e poder (MRP)	0,684	3.3, 3.7, 3.11, 3.15, 3.19, 3.23, 3.27	7
Envolvimento (E)	0,309	3.4, 3.8, 3.12, 3.16, 3.20, 3.24, 3.28	7
Total da Motivação	0,870		28
Gestão do conhecimento			
Orientação cultural para o conhecimento (OCC)	0,840	2.19, 2.14, 2.6, 2.2, 2.10, 2.13 e 2.18	6
Orientação competitiva (OC)	0,829	2.9, 2.5, 2.22 e 2.8	4
Práticas formais de gestão do conhecimento (PFGC)	0,904	2.7, 2.21, 2.16, 2.11, 2.3 e 2.17	6
Práticas informais de gestão do conhecimento (PIGC)	0,777	2.20, 2.15, 2.12, 2.1 e 2.4	5
Total da Gestão do Conhecimento	0,946		22
Criatividade	0,940		13

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS

Verificou-se uma boa consistência interna nas respostas obtidas à escala da motivação ($\alpha=0,870$), apesar do fator envolvimento ter registado o menor nível de consistência das respostas ($\alpha=0,309$). As escalas da GC ($\alpha=0,946$) e criatividade

($\alpha=0,940$) registaram uma consistência interna muito boa/excelente), conforme os níveis de classificação indicados por Pestana e Gageiro (2014).

O Coeficiente de Correlação de *Pearson* foi usado para estabelecer correlações significativas entre a motivação, GC, criatividade e respetivos fatores, com um nível de significância típico de α definido a 0.05 (Salkind & Rasmussen, 2007). A Tabela 3 representa os coeficientes de correlação de *Pearson* obtidos entre os fatores e pontuações totais das escalas aplicadas - correlação entre a GC e a motivação/criatividade e respetivos fatores.

Tabela 3

Coeficiente de Correlação de Pearson

	Gestão do conhecimento				
	OCC	OC	PFGC	PIGC	Total
Motivação					
MOT	,791**	,549**	,787**	,689**	,821**
MD	,531**	,509**	,518**	,517**	,592**
MRP	,356**	,268**	,202*	,322**	,321**
E	,548**	,377**	,387**	,532**	,522**
Total	,719**	,550**	,642**	,667**	,740**
Criatividade	,287**	,234*	,283**	,318**	,320**

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS (*coeficiente significativo a $p<0.05$ e **Coeficiente significativo a $p<0.01$)

Registaram-se correlações positivas e significativas ($p<0.01$) entre a GC e a motivação ($r=.740$) e entre a GC e a criatividade ($r=.320$). As correlações verificadas variam entre o fraco (PFGC e MRP $r=.202$, $p<0.05$) e o forte (GC e MOT $r=.821$, $p<0.01$). O nível da correlação classifica-se como inadequada (<0.10), fraca (de 0.10 a 0.39), moderada (de 0.40 a 0.69), forte (de 0.70 a 0.89) ou muito forte (de 0.90 a 1.00) (Schober et al., 2018).

É de salientar que se verificam correlações fracas ente a GC, seus fatores e o fator da motivação que resulta da teoria das necessidade de McClelland (1987) - MRP. Por

outro lado, verifica-se uma correlação forte entre a GC e o fator da motivação MOT, e correlações moderadas entre a GC e os fatores da motivação MD e envolvimento.

A respeito das correlações entre a GC, seus fatores e a criatividade observam-se correlações fracas.

De forma a estudar o efeito da GC na motivação e na criatividade, procedeu-se à aplicação da regressão linear simples usando a GC como variável independente e a motivação e a criatividade como variáveis dependentes, com um nível de significância típico de α definido a 0.05 (Salkind & Rasmussen, 2007).

Os resultados podem ser consultados na Tabela 4 - modelo de regressão linear simples para o efeito da GC na motivação e na criatividade.

Tabela 4

Regressão linear simples

Modelo	β	Intervalo de Confiança a 95%		Valor P	R ²
		Limite inferior	Limite superior		
Variável dependente: Motivação					
Constante	1,976	1,662	2,291	<0.001	
Variável independente: Gestão do conhecimento	0,492	0,406	0,579	<0.001	0.548
Variável dependente: Criatividade					
Constante	2,950	2,367	3,533	<0.001	
Variável independente: Gestão do conhecimento	0,280	0,119	0,441	0.001	0.103

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS

É possível observar um efeito positivo da GC ao nível da motivação ($p < 0.001$) e da criatividade ($p = 0.001$). Assim, por cada unidade adicional na pontuação total da escala de GC, o score total da escala de Motivação aumenta cerca de 0,492 pontos e a Motivação aumenta cerca de 0,280 pontos. Também é possível verificar que a GC explica 54.8% ($R^2 = 0.548$) da motivação e 10.3% ($R^2 = 0.103$) da criatividade.

4.4 Discussão dos resultados

Ao nível das organizações a GC ocupa um papel cada vez mais relevante para a promoção da criação de conhecimento, partilha do conhecimento, transferência e

aplicação do conhecimento, tornando a GC numa prática organizacional cada vez mais frequente (W. Zhang & Zhang, 2018).

Ao procurar estabelecer uma relação positiva entre a GC e a motivação e criatividade, pretende-se demonstrar benefícios para o desempenho e resultados das organizações, assim como para a construção de vantagens competitivas em contextos cada vez mais complexos (Abubakar et al., 2019; Sözbilir, 2018). A investigação concretizada através da presente dissertação insere-se neste tópico, e teve como objetivo nuclear analisar qual o impacto existente da GC nas organizações na motivação e na criatividade dos colaboradores.

Foram consideradas para este estudo um total de 106 respostas, valor que constitui a amostra. As escalas utilizadas para avaliação da GC, motivação e criatividade foram validadas para aplicação em Portugal através de outros estudos. A consistência interna nas respostas obtidas para as diferentes dimensões de análise variou entre boa e excelente.

Foi feita a análise das características sociodemográficas dos participantes, que em termos de género corresponde à população portuguesa empregada por conta de outrem, mas, em termos de faixa etária, nível escolar e profissional, as características estão mais interligadas com os dados demográficos dos utilizadores do LinkedIn, uma vez que esta plataforma social foi precisamente a fonte principal de obtenção de respostas ao questionário da presente investigação.

Os valores médios mais elevados que se observam dizem respeito à MRP (M=4,1, Dp=0,6), fator correspondente à motivação, à OCC (M=3,9, Dp=0,8), fator correspondente à GC, e à criatividade (M=3,9, Dp=0,7). A maior dispersão nos valores registou-se ao nível da MOT (DP=0,9), fator correspondente à motivação, OC (DP=1,0) e PFGC (DP=1,0), fatores correspondentes à GC.

Em contraste, as pontuações médias da MOT (M=3,3, Dp=0,9), fator correspondente à motivação, e PFGC (M=3,2, Dp=1,0), fator correspondente à GC, foram as mais baixas.

Apenas os *scores* totais das escalas da motivação ($p=0.200$) e GC ($p=0.200$) apresentaram uma distribuição normal. Embora na análise estatística realizada não se apliquem testes de significância que necessitem da análise da distribuição das escalas, este resultado contribui para a perceção para a dispersão dos dados.

De acordo com o coeficiente de simetria obtido verifica-se que existe uma tendência para valores mais medianos da motivação total (-1.6), MD (-1.1) e MOT (-1.6), PFGC (-1.4), PIGC (-1.0) e GC total (-1.4). Por outro lado, nota-se uma tendência para valores

mais elevados, dado a distribuição assimétrica negativa, para a MRP (-3.5), envolvimento (-2.8), OCC (-2.3), OC (-2.2) e criatividade (-2.7). 1 O coeficiente de simetria (simetria/erro de simetria) permite classificar a distribuição dos resultados em simétrica (de -1.96 a 1.96) ou assimétrica (negativa < -1.96 e positiva > 1.96). Uma assimetria negativa significa que existe tendência para valores mais elevados e uma assimetria positiva que há uma tendência para valores mais baixos (Pestana & Gageiro, 2014).

Quanto à análise das hipóteses formuladas, a primeira afirma que existe uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a GC organizacional e a motivação. Constatou-se, após análise dos resultados, que existe uma correlação positiva e significativa entre a GC e a motivação, com uma correlação forte ($r=.740$, $p<0.001$). Do mesmo modo, da regressão linear simples, é possível observar um efeito positivo da GC ao nível da motivação ($p<0.001$), com a GC a explicar 54.8% ($R^2=0.548$) da motivação, e com um aumento de 0,492 pontos na motivação por cada unidade adicional na pontuação total da escala de GC ($\beta=0,492$).

Resulta, assim, a confirmação da primeira hipótese, em linha com o defendido por Nonaka e Takeuchi (1995), quando apontaram que os processos de GC permitem ativar a motivação intrínseca para sustentar e criar novos conhecimentos, e com autores que confirmaram relações positivas entre os processos de GC e a motivação dos colaboradores ao nível organizacional (Meher & Mishra, 2022; Sahibzada et al., 2019; van Esch et al., 2018).

A segunda hipótese, por sua vez, postula que existe uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a GC organizacional e a criatividade. Concluiu-se dos resultados que existe uma correlação positiva e significativa entre a GC e a criatividade, com uma correlação fraca ($r=.320$, $p<0.001$).

Ainda que a correlação entre a GC e a criatividade apresente o resultado evidenciado, destaca-se o efeito positivo da GC ao nível da criatividade, observado pelo resultado da análise da regressão linear simples ($p=0.001$), com a GC a explicar 10,3% ($R^2=0.103$) da criatividade, isto é, um aumento de 0,280 pontos na criatividade por cada unidade adicional na pontuação total da escala de GC ($\beta=0,280$).

O efeito positivo resultante das práticas da GC na criatividade organizacional está em consonância com o defendido por Baldé et al. (2018) e por Malik et al. (2019), que consideram que os colaboradores devem estar envolvidos em processos de criação e de partilha de conhecimento, de forma a potenciarem a geração de ideias criativas, ou conforme sugere Weisberg (1998), que defende que o conhecimento numa área

específica facilita os elementos básicos para a geração de ideias e para a criação de algo novo. No entanto, são necessários mais estudos que permitam compreender como os diferentes aspetos da GC contribuem para resultados criativos, de modo que as organizações possam influenciar a criatividade ao nível individual e grupal (Hirudayaraj & Matic, 2021; Pascual & Galende, 2017).

5 CONCLUSÕES

Nos capítulos anteriores foram extraídas algumas conclusões intermédias, cabendo agora apresentar as conclusões principais, os respetivos contributos para a gestão, bem como, as limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras.

O conhecimento é hoje o ativo (Cardoso, 2007), a competência central (Y. Liu et al., 2019) e a fonte principal de vantagem competitiva (Latilla et al., 2018) e de criação de valor para as organizações (Nonaka et al., 2000), uma vez que os outros recursos podem ser facilmente reproduzíveis, sendo, portanto, um recurso que é importante gerir (Ichijo & Nonaka, 2007; Loureiro, 2003; Murray, 2000).

O conhecimento que se traduz em vantagem competitiva é o CT, pois é difícil de reproduzir por parte da concorrência (Teece, 1998), trata-se de um conhecimento subjetivo, difícil de formalizar, articular e comunicar aos outros, está dependente das experiências pessoais, *insights* profissionais e *know-how* de uma determinada área (Nonaka et al., 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995).

A GC assume então o propósito de levar o conhecimento às pessoas, facilitar a sua partilha e aplicação para melhorar o desempenho individual e coletivo (Giampaoli et al., 2017) e a competitividade das organizações (Latilla et al., 2018).

Trata-se de um processo sistemático, articulado e intencional apoiado na geração, codificação, disseminação e adaptação do conhecimento com o objetivo de alcançar a excelência organizacional (Nonaka et al., 2006; Nonaka & Takeuchi, 1995). No entanto, apesar da importância da GC, deverão ser consideradas as barreiras à sua implementação, como as barreiras culturais (Intezari et al., 2017; Y. Liu et al., 2019; Martinsons et al., 2017). Entender as barreiras que comprometem a GC permite que se desenvolvam estratégias para as superar (Oliva, 2014), que se encontrem fatores facilitadores que podem melhorar o desempenho dos processos de GC (Yadav et al., 2020), tão necessários para os processos da GC criarem valor e influenciarem positivamente o desempenho das organizações (Gold et al., 2001).

Outros dois pontos centrais da presente da dissertação são a motivação e a criatividade organizacional.

A motivação entendida como um conjunto de forças energéticas que determinam o início, forma, direção, intensidade e duração de um determinado comportamento reveste-se de grande importância no seio organizacional para o estímulo do desempenho individual e coletivo (Cerasoli et al., 2014; Pinder, 1998). Os estímulos para a motivação organizacional são os verdadeiros desafios dos gestores, que devem entender as dinâmicas e os processos que contribuem para gerar sinergias e facilitar a

criação de uma cultura e ambiente organizacionais propícios para manter níveis elevados de motivação (Moin, 2018).

Também a criatividade é interpretada como sinónimo de vantagem competitiva (Amabile & Pratt, 2016; Sözbilir, 2018), na medida em que desempenha um papel impulsionador de crescimento e de desempenho nos contextos organizacionais atuais, onde o grande desafio é também a busca por formas de originar e extrair o potencial criativo individual e grupal dentro das organizações (Zhu et al., 2018).

Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram que os processos de GC organizacional têm um impacto positivo na motivação dos colaboradores, pois os seus processos fornecem aos colaboradores autonomia e apoiam a aprendizagem num ambiente do conhecimento baseado em interações sociais, permitindo ativar a motivação intrínseca para sustentar e criar novos conhecimentos, conclusões apoiadas por Sahibzada et al. (2019) e Meher e Mishra (2022).

Com a presente investigação pretendeu-se estudar as temáticas da GC e da motivação, analisando objetivamente quais os efeitos da GC na motivação. Perante os resultados obtidos foi possível concluir pela existência de uma correlação positiva e significativa entre a GC e a motivação.

No que se refere à GC e à criatividade organizacional, pesquisas anteriores sustentam relações positivas entre o processo de criação de conhecimento e a criatividade (Baldé et al., 2018; Gubbins & Dooley, 2021; Kianto et al., 2016; Malik et al., 2019). Nesta mesma linha, os resultados obtidos através da presente investigação confirmam um efeito positivo resultante das práticas da GC na criatividade organizacional.

Os resultados mostram que a correlação existente entre a GC e a criatividade é uma correlação fraca, o que poderá estar relacionado com o contexto das organizações portuguesas e com outros antecedentes para a criatividade, particularmente, como ela pode ser influenciada pela forma como se relacionam características pessoais e organizacionais (Santos, 2015), e por fatores de contexto, tais como, o estímulo, apoio organizacional e a perceção de se ter um trabalho desafiante (Branco, 2012).

Não obstante as limitações do estudo, considera-se que a investigação realizada permite contributos para a prática de gestão das organizações, designadamente, no que se refere às políticas e práticas de GC e nos possíveis impactos que estas possam ter ao nível da motivação e criatividade dos seus colaboradores.

Os resultados obtidos apontam no sentido de que a construção de uma estratégia organizacional baseada em processos de GC poderá produzir efeitos positivos e

consideráveis na motivação e na criatividade. Paralelamente, e seguindo o pensamento de autores como Cerasoli et al. (2014) e Knight e Parker (2021), a motivação pode levar a um melhor desempenho individual e grupal, como também, a criatividade pode levar a desempenhos superiores, de acordo com Zhu et al. (2018),

A este respeito Vaiman e Vance (2008) introduziram o conceito da gestão inteligente de talentos, ou seja, um jogo de palavras que se refere não apenas à gestão eficaz das pessoas com melhores desempenhos e potencial, como também à integração eficaz da GC no paradigma. Assim, a gestão inteligente de talentos significa a gestão inteligente ou eficaz de todos os recursos humanos que, no seu conjunto, constituem o capital de conhecimento de uma organização que contribui com capacidades para apoio dos objetivos e metas da organização.

Para além do já referido, esta dissertação enriquece a compreensão da GC, da motivação e da criatividade, contribuindo para a sensibilização dos gestores e decisores sobre a importância dos sistemas de GC nas organizações.

A GC apresenta vantagens assinaláveis para o desempenho organizacional (Abubakar et al., 2019; Giampaoli et al., 2017), desenvolvimento da competitividade (Latilla et al., 2018), para a criação de valor, estímulo da produtividade e para a diferenciação competitiva (Abubakar et al., 2019; Barley et al., 2018; Iqbal et al., 2019; Sözbilir, 2018), vantagens estas que podem, conforme já referido, ser potenciadas através dos efeitos positivos que a GC tem na motivação e na criatividade organizacional.

5.1 Limitações da Investigação e Sugestões para Estudos Futuros

A presente investigação contempla algumas limitações que impedem resultados mais robustos, as quais devem ser tidas em conta para trabalhos futuros.

Como primeira limitação identifica-se o número de temas abordados tendo em conta a complexidade de cada um. Tanto a GC, como a motivação e a criatividade são temas muito vastos, com uma produção científica muito rica e extensa que pode ser utilizada para estudos mais direcionados e desenvolvidos em temas particulares.

Por outro lado, o tamanho do instrumento de recolha de dados, que decorre da primeira limitação, levou a que 39 participantes - trabalhadores por conta de outrem - não tenham concluído o questionário, o que não possibilitou um tamanho maior da amostra. Acrescem ainda fenómenos de enviesamento de respostas, com especial realce para a desejabilidade social, tendência presente nos respondentes para atribuírem a si próprios atitudes ou comportamentos com valores socialmente

desejáveis.

Por último, associado às hipóteses formuladas e à primeira limitação descrita estão associadas duas limitações, por um lado o universo de colaboradores com contrato de trabalho por conta de outrem, que se trata de um universo muito extenso, e por outro, a complexidade de se conseguir obter uma amostra probabilística. Decorre, assim, a limitação associada ao tipo de amostra utilizada - amostragem por conveniência (amostragem não probabilística), e que, por consequência, implica a não possibilidade de generalização dos resultados para a população em estudo.

Propõe-se para trabalhos futuros estudos focados em temas particulares da GC, que possam ser abordados utilizando uma amostragem probabilística. Por conseguinte, sugere-se que estudos futuros incidam na análise do impacto que o CT tem na criatividade organizacional, uma vez que, e de acordo com Teece (1998), é a capacidade de gerar e transferir CT que fortalece a base para a diferenciação competitiva das organizações.

Sugere-se, ainda, que possam ser explorados em investigações futuras os efeitos da GC na criatividade tendo em conta os seus antecedentes, tais como, as relações entre características pessoais e organizacionais, suporte e estímulo organizacional e a percepção de se ter um trabalho desafiante.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of applied systems analysis*, 16, 3-9.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267–299. New York, NY: Academic Press.
- Ahn, J., & Hong, A. J. (2019). Transforming I into we in organizational knowledge creation: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 565–582. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21371>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Akhavan, P., Shahabipour, A., & Hosnavi, R. (2018). A model for assessment of uncertainty in tacit knowledge acquisition. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 413–431. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0242>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(4), 454–470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Al-Emran, M., Mezhujev, V., Kamaludin, A., & Shaalan, K. (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. *International Journal of Information Management*, 43, 173–187. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.001>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of*

Occupational Psychology, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Alnafrah, I., & Mouselli, S. (2019). The Knowledge Society Vis-à-vis the Knowledge Economy and Their Potential Development Impacts in Russia. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(1), 205–220. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0448-2>

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123–167.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). ASSESSING THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>

Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>

Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55(101554), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>

Anjaria, K. (2020). Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations. *Expert Systems with Applications*, 157(113497), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113497>

- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Arnett, D. B., Wittmann, C. M., & Hansen, J. D. (2021). A process model of tacit knowledge transfer between sales and marketing. *Industrial Marketing Management*, 93, 259–269. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.012>
- Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge-intensive firms: Strategic HRM practices and knowledge strategies. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 743–772. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2015-0887>
- Asimakopoulou, G., Revilla, A. J., & Slavova, K. (2020). External Knowledge Sourcing and Firm Innovation Efficiency. *British Journal of Management*, 31(1), 123–140. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12367>
- Avunduk, Z. B., Kazan, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2021). How Does External Knowledge Sourcing Affect Business Performance in Large-Scale Firms? The Mediating Role of Open Technology Strategies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3047995>
- Baer, M. (2012). Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Baldé, M., Ferreira, A. I., & Maynard, T. (2018). SECI driven creativity: The role of team trust and intrinsic motivation. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1688–1711. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0241>
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278–317. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0041>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão [Knowledge management model for the Brazilian public administration: How to implement knowledge management to produce results for the benefit of the citizen]* (1.^a ed.). Ipea.
- Bianco, W., Gaddie, K., Rice, J., Shin, D., Stahl, H., Winecoff, R., & Winecoff, W. K.

- (2020). Incentivizing Innovation in a Knowledge Society. *Social Science Quarterly*, 101(7), 2389–2397. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12912>
- Branco, A. (2012). *Impacto do Contexto de Trabalho e do Capital Psicológico na Percepção da Criatividade Organizacional* (<http://hdl.handle.net/10174/14222>) [Master's thesis, Faculdade de Psicologia da Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/14222>
- Brennan, A., & Dooley, L. (2005). Networked creativity: A structured management framework for stimulating innovation. *Technovation*, 25(12), 1388–1399. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.08.001>
- Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional* [Manage knowledge and generate competitiveness. Empirical study on knowledge management and its impact on organizational performance.] (1.ª ed.). Editorial Novembro.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento* [Skills, knowledge and talent management] (1.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551–1562. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Chang, H.-C., Wang, C.-Y., & Hawamdeh, S. (2019). Emerging trends in data analytics and knowledge management job market: Extending KSA framework. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 664–686. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0088>
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Sarkar, B. (2018). Learning transfer system inventory (LTSI) and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization*, 25(5), 305–319. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2016-0039>
- Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2019). Role of HR interventions in enhancing employee creativity and organizational innovation: An empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 195–206. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2018-0079>
- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2021). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association?

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 1–11.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., & García-Lillo, F. (2018). Strategic knowledge management in subsidiaries and MNC performance. The role of the relational context. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1153–1175. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0305>
- Coelho, J., Cunha, L., & Martins, I. (2008). *Inferência Estatística Com Utilização do SPSS e Gpower [Statistical Inference Using SPSS and Gpower]* (1.^a ed.). Edições Silabo, Lda.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386–410. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2015-0017>
- Criscuolo, P., Laursen, K., Reichstein, T., & Salter, A. (2018). Winning combinations: Search strategies and innovativeness in the UK. *Industry and Innovation*, 25(2), 115–143. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1286462>
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Phaal, R., & Piccaluga, A. (2021). Open innovation environments as knowledge sharing enablers: The case of strategic technology and innovative management consortium. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1263–1286. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0419>
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New Ideas in Psychology*, 6(2), 159–176. [https://doi.org/10.1016/0732-118X\(88\)90001-3](https://doi.org/10.1016/0732-118X(88)90001-3)
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87(102499), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know* (1.^a ed.). Harvard Business School Press.
- David, N., Brennecke, J., & Rank, O. (2020). Extrinsic motivation as a determinant of knowledge exchange in sales teams: A social network approach. *Human Resource Management, 59*(4), 339–358. <https://doi.org/10.1002/hrm.21999>
- Davids, M., & Frenken, K. (2018). Proximity, knowledge base and the innovation process: Towards an integrated framework. *Regional Studies, 52*(1), 23–34. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1287349>
- de Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review, 28*(3), 438–449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., Cruz-González, J., & Navas-López, J. E. (2021). Complements or substitutes? The contingent role of corporate reputation on the interplay between internal R&D and external knowledge sourcing. *European Management Journal, 39*(1), 70–83. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.001>
- Dello Russo, S., Vecchione, M., & Borgogni, L. (2013). Commitment Profiles, Job Satisfaction, and Behavioral Outcomes: COMMITMENT PROFILES. *Applied Psychology, 62*(4), 701–719. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00512.x>
- Dietz, B., van Knippenberg, D., Hirst, G., & Restubog, S. L. D. (2015). Outperforming whom? A multilevel study of performance-prove goal orientation, performance, and the moderating role of shared team identification. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1811–1824. <https://doi.org/10.1037/a0038888>
- Drucker, P. (2017). *The Age of Discontinuity* (1.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315130873>
- Elgin, S. Z. (2021). Merely partial definition and the analysis of knowledge. *Synthese,*

198(S7), 1481–1505. <https://doi.org/10.1007/s11229-018-1846-0>

- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540–552. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (mult-moti) [Construction and validation of a multi-factorial scale of motivation at work (mult-moti)]. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187–198.
- Fortwengel, J., Schüßler, E., & Sydow, J. (2017). Studying Organizational Creativity as Process: Fluidity or Duality?: Organizational Creativity as Process. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 5–16. <https://doi.org/10.1111/caim.12187>
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Gardeazabal, A., Lunt, T., Jahn, M. M., Verhulst, N., Hellin, J., & Govaerts, B. (2021). Knowledge management for innovation in agri-food systems: A conceptual framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1884010>
- Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 194–220. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.006>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*,

21(2), 355–375. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0113>

- Giessner, S. R., Stam, D., Kerschreiter, R., Verboon, D., & Salama, I. (2020). Goal-setting reloaded: The influence of minimal and maximal goal standards on task satisfaction and goal striving after performance feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 228–241. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.08.004>
- Godart, F., Seong, S., & Phillips, D. J. (2020). The Sociology of Creativity: Elements, Structures, and Audiences. *Annual Review of Sociology*, 46(1), 489–510. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054833>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2020). Explicating the influence of shared goals and hope on knowledge sharing and knowledge creation in an emerging economic context. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 172–195. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0561>
- Gubbins, C., & Dooley, L. (2021). Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 319–348. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21423>
- Haamann, T., & Basten, D. (2019). The role of information technology in bridging the knowing-doing gap: An exploratory case study on knowledge application. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 705–741. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0030>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (1.^a ed.). New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work* (1.^a ed.). Transaction Publishers.
- Hirudayaraj, M., & Matić, J. (2021). Leveraging Human Resource Development Practice to Enhance Organizational Creativity: A Multilevel Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172–206. <https://doi.org/10.1177/1534484321992476>
- Höchli, B., Brügger, A., & Messner, C. (2018). How Focusing on Superordinate Goals Motivates Broad, Long-Term Goal Pursuit: A Theoretical Perspective. *Frontiers*

- in Psychology*, 9(1879), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01879>
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P)
- Höpfner, J., & Keith, N. (2021). Goal Missed, Self Hit: Goal-Setting, Goal-Failure, and Their Affective, Motivational, and Behavioral Consequences. *Frontiers in Psychology*, 12(704790), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.704790>
- Hsiu-Fen, L. (2011). The effects of employee motivation, social interaction, and knowledge management strategy on KM implementation level. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(3), 263–275. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.21>
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Knowledge creation and management: New challenges for managers* (1.^a ed.). Oxford University Press.
- Intezari, A., Pauleen, D. J., & Taskin, N. (2021). Towards a foundational KM theory: A culture-based perspective. *Journal of Knowledge Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0249>
- Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492–515. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0216>
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). II. MORE THAN JUST CONVENIENT: THE SCIENTIFIC MERITS OF HOMOGENEOUS CONVENIENCE SAMPLES: DEVELOPMENTAL METHODOLOGY. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 82(2), 13–30. <https://doi.org/10.1111/mono.12296>
- Jeong, S. (2021). A cross-level analysis of organizational knowledge creation: How do transformational leaders interact with their subordinates' expertise and interpersonal relationships? *Human Resource Development Quarterly*, 32(2), 111–130. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21416>

- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025–4047. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- Júnior, E. M., Gobbo, J. A., Fukunaga, F., Cerchione, R., & Centobelli, P. (2020). Use of knowledge management systems: Analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 369–394. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0334>
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). SOMETHING OLD, SOMETHING NEW: A LONGITUDINAL STUDY OF SEARCH BEHAVIOR AND NEW PRODUCT INTRODUCTION. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194. <https://doi.org/10.2307/3069433>
- Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.027>
- Kettinger, W., & Li, Y. (2010). The infological equation extended: Towards conceptual clarity in the relationship between data, information and knowledge. *European Journal of Information Systems*, 19(4), 409–421. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.25>
- Kettinger, W., & Li, Y. (2021). Testing the Relationship Between Information and Knowledge in Computer-Aided Decision-Making. *Information Systems Frontiers*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10205-w>
- Khan, Z., & Vorley, T. (2017). Big data text analytics: An enabler of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 18–34. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2015-0238>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263–291. <https://doi.org/10.1007/BF00993889>
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 74(1),

69–104. <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>

- Lachance, L., Watson, C., Blais, D., Ungar, M., Healey, G., Salaffie, M., Sundar, P., Kelly, L., & Lagace, M. C. (2019). Strengthening child and youth programs: A look at inter-organizational mentoring strategies. *Evaluation and Program Planning*, 76(101679), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101679>
- Lamont, M., & Kennelly, M. (2012). A Qualitative Exploration of Participant Motives Among Committed Amateur Triathletes. *Leisure Sciences*, 34(3), 236–255. <https://doi.org/10.1080/01490400.2012.669685>
- Latilla, V. M., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1310–1331. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0367>
- Letmathe, P., & Rößler, M. (2019). Tacit knowledge transfer and spillover learning in ramp-ups. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(9/10), 1099–1121. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2018-0508>
- Lin, C., Wu, J.-C., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1), 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.11.001>
- Lin, Y. (2021, março 14). 10 LINKEDIN STATISTICS EVERY MARKETER SHOULD KNOW IN 2021 [INFOGRAPHIC]. *10 LINKEDIN STATISTICS EVERY MARKETER SHOULD KNOW IN 2021 [INFOGRAPHIC]*. <https://www.oberlo.com/blog/linkedin-statistics>
- Liu, J., & Zhu, Y. (2021). Promoting tacit knowledge application and integration through guanxi and structural holes. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1027–1058. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0090>
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., & Liu, C. (2019). Unpacking knowledge management practices in China: Do institution, national and organizational culture matter? *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 619–643. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0260>
- Liu, Y.-S., & Arendt, S. W. (2016). Development and validation of a work motive measurement scale. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 700–716. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0091>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance* (1.^a ed.). Prentice Hall.

- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2020). The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037–1057. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0087>
- Loureiro, J. (2003). *Gestão do Conhecimento* (1.^a ed.). Centro Atlântico, Lda.
- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2017). Antecedents and effects of individual absorptive capacity: A micro-foundational perspective on open innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1319–1341. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0410>
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232–237. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics [Statistical Analysis with SPSS Statistics]* (7.^a ed.). Report Number, Lda.
- Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489–507. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>
- Martinsons, M. G., Davison, R. M., & Huang, Q. (2017). Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. *International Journal of Information Management*, 37(4), 327–338. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.003>
- Maslow, A. H. (1943). The Authoritarian Character Structure. *The Journal of Social Psychology*, 18(2), 401–411. <https://doi.org/10.1080/00224545.1943.9918794>
- Matoskova, J. (2019). Why Employees Share Their Knowledge. *E+M Ekonomie a Management*, 22(2), 83–96. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-2-006>
- Matsuo, M. (2015). Human resource development programs for knowledge transfer and creation: The case of the Toyota Technical Development Corporation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1186–1203. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0108>
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience* (1.^a ed.). Irvington Publishers: distributed by Halsted Press.

- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation* (1.^a ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44(4), 675–683. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.4.675>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (1.^a ed.). McGraw-Hill.
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Evaluation of perceived benefits and employee satisfaction through knowledge management practices. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(1/2), 86–102. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2020-0181>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584–612. <https://doi.org/10.1002/job.2085>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Mingers, J., & Standing, C. (2018). What is Information? Toward a Theory of Information as Objective and Veridical. *Journal of Information Technology*, 33(2), 85–104. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0038-6>
- Moin, M. F. (2018). The link between perceptions of leader emotion regulation and followers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(2), 178–187. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0014>
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: The role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2455–2489.

<https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>

- Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2017). The impact of knowledge and motivation management on creativity: Employees of innovative Spanish companies. *Employee Relations*, 39(5), 732–752. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2016-0096>
- Murray, P. (2000). Designing for Business Benefits from Knowledge Management. Em C. Despres & D. Chauvel (Eds.), *Knowledge Horizons* (pp. 171–194). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7247-4.50011-2>
- Mussi, R. F. de F., Mussi, L. M. P. T., Assunção, E. T. C., & Nunes, C. P. (2019). Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: Distanciamentos, aproximações e possibilidades [Quantitative and/or Qualitative Research: distances, approximations and possibilities]. *Revista Sustinere*, 7(2), 414–430. <https://doi.org/10.12957/sustinere.2019.41193>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- NGUYEN, H. N., LE, Q. H., TRAN, Q. B., TRAN, T. H. M., NGUYEN, T. H. Y., & NGUYEN, T. T. Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.439>
- Nisula, A.-M., & Kianto, A. (2016). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1920–1937. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088885>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (1.^a ed.). Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). EMPLOYEE CREATIVITY: PERSONAL AND CONTEXTUAL FACTORS AT WORK. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Oliva, F. L. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053–1074. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2014-0080>
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838–1856. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361>
- Oliveira, M. J. S. P., & Pinheiro, P. (2021). Factors and Barriers to Tacit Knowledge Sharing in Non-Profit Organizations – a Case Study of Volunteer Firefighters in Portugal. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(3), 1294–1313. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00665-x>
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento [Knowledge management]. Em L. B. Lima, C. Bittencourt, & A. L. de S. Lima (Eds.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão [New measures of organizational behavior: Diagnostic and management tools]* (1.^a ed., pp. 193–208). Artmed Editora Ltda.
- Pascual, L., & Galende, J. (2017). The impact of knowledge and motivation management on creativity: Employees of innovative Spanish companies. *Employee Relations*, 39(5), 732–752. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2016-0096>
- Pérez-Luño, A., Alegre, J., & Valle-Cabrera, R. (2019). The role of tacit knowledge in connecting knowledge exchange and combination with innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(2), 186–198.

<https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1492712>

- Perumal, S., & Nair, S. S. (2021). Impact of views about knowledge and workplace relationships on tacit knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 1–12. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1947756>
- Pestana, H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS [Data Analysis for Social Sciences: The Complementarity of SPSS]* (6.ª ed.). Edições Silabo, Lda.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension* (1.ª ed.). The University of Chicago Press, Ltd.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., & Probst, G. (2002). *Managing knowledge: Building blocks for success* (1.ª ed.). Wiley.
- Ramjeawon, P. V., & Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions: Enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*, 24(5), 366–377. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>
- Ribeiro, C., Pimenta, C., Pimenta, F., Murteira, B., & Silva, J. (2015). *Introdução à Estatística [Introduction to Statistics]* (3.ª ed.). Escolar Editora.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541–562. <https://doi.org/10.1002/smj.398>
- Rosa, J. A., Qualls, W. J., & Fuentes, C. (2008). Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity. *Journal of Business Research*, 61(6), 631–639. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.038>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: A neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443–482. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2019). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information*

- Management*, 72(1), 112–129. <https://doi.org/10.1108/AJIM-10-2019-0276>
- Sahibzada, U. F., Latif, K. F., Xu, Y., & Khalid, R. (2020). Catalyzing knowledge management processes towards knowledge worker satisfaction: Fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 2373–2400. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0093>
- Salkind, N. J., & Rasmussen, K. (Eds.). (2007). *Encyclopedia of measurement and statistics* (1.^a ed., Vol. 2). SAGE Publications.
- Santos, M. do C. C. dos. (2015). *Inteligência Emocional e Criatividade: Um Estudo Empírico* (<http://hdl.handle.net/10316/27152>) [Doctoral thesis, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <http://hdl.handle.net/10316/27152>
- Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Schüler, J., Baumann, N., Chasiotis, A., Bender, M., & Baum, I. (2019). Implicit motives and basic psychological needs. *Journal of Personality*, 87(1), 37–55. <https://doi.org/10.1111/jopy.12431>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). DETERMINANTS OF INNOVATIVE BEHAVIOR: A PATH MODEL OF INDIVIDUAL INNOVATION IN THE WORKPLACE. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sheng, M. L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: Examining source-recipient knowledge absorption platforms. *International Journal of Information Management*, 44, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.008>
- Shi, X., Zheng, Z., Zhang, Q., & Liang, H. (2020). External knowledge search and firms' incremental innovation capability: The joint moderating effect of technological proximity and network embeddedness. *Management Decision*, 58(9), 2049–2072. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2019-1078>
- Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human*

- Resource Management*, 29(2), 260–285.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137612>
- Shu, C., Page, A. L., Gao, S., & Jiang, X. (2012). Managerial Ties and Firm Innovation: Is Knowledge Creation a Missing Link?: Ties, Knowledge Creation, and Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 125–143.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00883.x>
- Sikombe, S., & Phiri, M. A. (2019). Exploring tacit knowledge transfer and innovation capabilities within the buyer–supplier collaboration: A literature review. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1683130>
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280–1287. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1280>
- Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10–19.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.034>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92–100.
<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.006>
- Spanellis, A., MacBryde, J., & Dörfler, V. (2021). A dynamic model of knowledge management in innovative technology companies: A case from the energy sector. *European Journal of Operational Research*, 292(2), 784–797.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.11.003>
- Stanković, N., & Micić, Ž. (2018). Innovating and management of the knowledge base on the example of IT applications. *Telematics and Informatics*, 35(5), 1461–1472.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.02.010>
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176–187.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>
- ST-Hilaire, W. A., & De la Robertie, C. (2018). Correlates of affective commitment in organizational performance: Multi-level perspectives. *Australian Journal of Career Development*, 27(1), 3–8. <https://doi.org/10.1177/1038416217744215>

- Stojanović-Aleksić, V., Erić Nielsen, J., & Bošković, A. (2019). Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: Empirical evidence from Serbia. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1543–1565. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0286>
- Stojic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564–580. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0166>
- Taghizadeh, S. K., Karini, A., Nadarajah, G., & Nikbin, D. (2021). Knowledge management capability, environmental dynamism and innovation strategy in Malaysian firms. *Management Decision*, 59(6), 1386–1405. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2020-0051>
- Teece, D. (1998). Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
- Tierney, W. G., & Schein, E. H. (1986). Organizational Culture and Leadership. *The Academy of Management Review*, 11(3), 677–680. <https://doi.org/10.2307/258322>
- Tootell, A., Kyriazis, E., Billsberry, J., Ambrosini, V., Garrett-Jones, S., & Wallace, G. (2021). Knowledge creation in complex inter-organizational arrangements: Understanding the barriers and enablers of university-industry knowledge creation in science-based cooperation. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 743–769. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0461>
- Tran, T. (2020, março 11). Top LinkedIn Demographics That Matter to Social Media Marketers. *Top LinkedIn Demographics That Matter to Social Media Marketers*. <https://blog.hootsuite.com/linkedin-demographics-for-business/>
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach: The Firm as a Distributed Knowledge System. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 11–25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171104>
- Tu, J. (2020). The role of dyadic social capital in enhancing collaborative knowledge creation. *Journal of Informetrics*, 14(2), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101034>
- Tuomi, I. (1999). Data Is More than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 103–117.

<https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518258>

- Vaiman, V., & Vance, C. (Eds.). (2008). *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Edward Elgar Publishing.
- van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683–1708. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1206031>
- Virtanen, M., & Elovainio, M. (2018). Justice at the workplace: A review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27(2), 306–315. <https://doi.org/10.1017/S0963180117000639>
- von Delft, S., Kortmann, S., Gelhard, C., & Pisani, N. (2019). Leveraging global sources of knowledge for business model innovation. *Long Range Planning*, 52(101848), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.003>
- Vuori, V., Helander, N., & Mäenpää, S. (2019). Network level knowledge sharing: Leveraging Riege's model of knowledge barriers. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(3), 253–263. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1557999>
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.280>
- Weisberg, R. W. (1998). Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories. Em R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (1.^a ed., pp. 226–250). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807916.014>
- Welsh, D., Bush, J., Thiel, C., & Bonner, J. (2019). Reconceptualizing goal setting's dark side: The ethical consequences of learning versus outcome goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.11.001>
- Welsh, D. T., Baer, M. D., Sessions, H., & Garud, N. (2020). Motivated to disengage: The ethical consequences of goal commitment and moral disengagement in goal setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 663–677. <https://doi.org/10.1002/job.2467>
- Wu, I.-L., & Hu, Y.-P. (2018). Open innovation based knowledge management implementation: A mediating role of knowledge management design. *Journal of*

- Knowledge Management*, 22(8), 1736–1756. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0238>
- 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*, 88, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.019>
- Yadav, D. K., Pant, M., & Seth, N. (2020). Analysing enablers of knowledge management in improving logistics capabilities of Indian organisations: A TISM approach. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1559–1584. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0535>
- Yoon, S. K., Kim, J. H., Park, J. E., Kim, C. J., & Song, J. H. (2020). Creativity and knowledge creation: The moderated mediating effect of perceived organizational support on psychological ownership. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 743–760. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0182>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zerbino, P., Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2018). Knowledge Management in PCS-enabled ports: An assessment of the barriers. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(4), 435–450. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1473830>
- Zhang, G., Chan, A., Zhong, J., & Yu, X. (2016). Creativity and social alienation: The costs of being creative. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1252–1276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072107>
- Zhang, H., Li, F., & Reynolds, K. J. (2020). Creativity at work: Exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. *Current Psychology*, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00908-9>
- Zhang, W., & Zhang, W. (2018). Knowledge creation through industry chain in resource-based industry: Case study on phosphorus chemical industry chain in western Guizhou of China. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1037–1060. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2017-0061>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). WHEN JOB DISSATISFACTION LEADS TO CREATIVITY: ENCOURAGING THE EXPRESSION OF VOICE. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>

- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing Creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality. *The Journal of Creative Behavior*, 35(3), 151–167. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2001.tb01044.x>
- Zhu, Y.-Q., Gardner, D. G., & Chen, H.-G. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094–2115. <https://doi.org/10.1177/0149206316638161>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA



**Politécnico
de Coimbra**

COMISSÃO DE ÉTICA
PARECER N.º 61_CEPC2/2021

Apreciação da proposta de projeto: “Gestão do conhecimento nas organizações: Impacto na motivação e na criatividade”

A – RELATÓRIO

A.1. DOCUMENTOS PARA APRECIÇÃO:

1. Mod.CEIPC_PARE
2. Mod.CEIPC_DCPDI
3. Mod.CEIPC_DCH
4. Mod. CEIPC_CILE
5. Mod. CEIPC_TR-O
6. Mod. CEIPC_CHLAVET
7. CV investigador Arnaldo de Almeida Cardoso.
8. Cronograma
9. Questionário

A.2. RESUMO DO PROJETO

Nome(s): Arnaldo de Almeida Cardoso

Filiação Institucional: Coimbra Business School – ISCAC, aluno do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Trabalho de tese.

Orientador: Paulo Américo Pinto Moreira (ISCAC).

A gestão do conhecimento através dos processos: aquisição, partilha, gestão e aplicação de conhecimento, pode ser um fator chave para que as organizações alcancem vantagens competitivas, estimulando a criatividade dos colaboradores pela motivação com aumento de competências, melhor desempenho com consequências positivas para as empresas.

Objetivo do estudo: o estudo procurará identificar quais as perceções dos colaboradores em relação às políticas e práticas da GC e o modo como estas se encontram correlacionadas com a sua motivação e criatividade.

Metodologia: o estudo procurará identificar quais as perceções dos colaboradores em relação às políticas e práticas da GC e o modo como estas se encontram correlacionadas com a sua motivação e criatividade, através de inquérito (em anexo) disponibilizado através de uma plataforma do tipo GoogleForms (ou outra equivalente), divulgado essencialmente através do LinkedIn.

Participantes / Amostra:

A amostra consistirá no público correspondente aos colaboradores em geral de empresas portuguesas, médias e grandes empresas, sem restrições de idade, género ou setor de atividade.

O trabalho de recolha de dados previa-se ocorrer em março, contudo garante o parecer prévio da CEIPC.

B – IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES COM EVENTUAIS IMPLICAÇÕES ÉTICAS

B.1. O questionário tem um capítulo para dados sociodemográficos, no entanto, não são requeridos quaisquer dados que permitam a identificação dos participantes. Os dados sociodemográficos recolhidos ficarão armazenados em conta online do site do provedor do questionário, conta que é protegida por password. Os dados recolhidos serão apagados após a finalização do presente mestrado.

B.2. A participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza. Em qualquer momento, poderá livremente recusar ou interromper a participação no estudo, sem qualquer tipo de penalização por este facto (CILE).

C – CONCLUSÕES

Estando salvaguardados os pressupostos éticos relacionados com a investigação, de acordo com o disposto no n.º 2 do art.º 7º do Regulamento da Comissão de Ética do IPC, nada tenho a opor quanto ao desenvolvimento do referido projeto.

DECISÃO: DEFERIDO, por UNANIMIDADE, em reunião do dia 12 de maio de 2021

Relatora: Maria Antónia Conceição

Presidente da CEIPC: Sónia Brito-Costa

Assinado por : **SÓNIA MARIA DE BRITO COSTA**

Num. de Identificação: B110336629

Data: 2021.05.13 10:33:00+01'00'

1 de 1

Modelo CEIPC_PAREL_02



APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

Este questionário insere-se num estudo que se pretende levar a cabo no âmbito da Dissertação de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Coimbra Business School - ISCAC, a realizar por Arnaldo Cardoso, e que tem o título "Gestão do conhecimento nas organizações: Impacto na motivação e na criatividade".

O objetivo central do trabalho que se pretende realizar é compreender melhor qual a correlação existente entre a gestão do conhecimento, a motivação e a criatividade.

A confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos serão garantidos. Os dados recolhidos são para uso exclusivo do presente estudo. A sua participação é voluntária, não existindo nenhuma contrapartida financeira ou de outra natureza, à sua participação.

A participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

Este questionário dirige-se a trabalhadores por conta de outrem com qualquer vínculo contratual.

O meu agradecimento sincero pela sua participação! Alguma questão, esteja à vontade para me contactar pelo meu email: arnaldo.cardoso@me.com.

Na qualidade de participante no estudo acima referido, pelas informações escritas, declaro que compreendi todos os objetivos da minha participação no mesmo. Está garantida a confidencialidade e anonimização dos dados, e a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Tive oportunidade de fazer perguntas para esclarecer as minhas dúvidas. Desta forma, aceito de livre vontade a participação neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação, aceitando também a divulgação dos resultados obtidos no meio científico, garantindo o anonimato.

- Sim, aceito continuar com a minha participação
- Não, desejo cancelar a minha participação

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

Dados sociodemográficos

1.1 Situação face ao emprego:

- Empregado por conta de outrem
- Empregado por conta própria
- Desempregado

1.2 Sexo:

- Masculino
- Feminino

1.3 Idade:

- 18 - 29 anos
- 30 - 39 anos
- 40 - 49 anos
- 50 - 59 anos
- mais de 60 anos

1.4 Nível escolar:

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Ensino pós-secundário não superior
- Ensino superior

1.5 Nível profissional:

- Quadro dirigente (administrador/a, gerente, órgão executivo, ...)
- Quadro superior (diretor/a, gestor/a, coordenador/a, ...)
- Quadro intermédio (chefia intermédia, especialista, gestor/a intermédio/a, coordenador/a intermédio/a, ...)
- Profissional qualificado (quadros técnicos, engenheiros/as, operadores/as qualificados/as..., condutores/as e manobreadores/as)
- Profissional não qualificado

1.6 Dados referentes à entidade patronal:

- Menos de 10 trabalhadores
- Entre 10 e 49 trabalhadores
- Entre 50 e 249 trabalhadores
- 250 ou mais trabalhadores

Questionário

2

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

1.7 Dados referentes à entidade patronal (opcional):

- Volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.
- Volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- Volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- Volume de negócios superior a 50 milhões de euros e ativo líquido superior a 43 milhões de euros.

Gestão do Conhecimento

Apresentamos-lhe uma lista de afirmações. Leia-a atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica verdadeiramente à sua organização. Assinale, por favor, a sua resposta de acordo com a seguinte escala:

1 - Quase nunca se aplica; 2 - Aplica-se pouco; 3 - Aplica-se moderadamente; 4 - Aplica-se muito; 5 - Aplica-se quase totalmente

(Leonor Pais, 2014)

Na minha empresa:

2.1 Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Falamos das nossas funções.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questionário

3

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

2.5 Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6 Cada um de nós tem uma função a cumprir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7 Somos encorajados a tomar a iniciativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8 Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (por exemplo, adotamos os melhores “truques”).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.9 O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.10 Agimos de acordo com a forma como estamos organizados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.11 Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.12 Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.13 Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questionário

4

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

2.14 Agimos de acordo com certos princípios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.15 Falamos da nossa empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.16 Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.17 Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.18 Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.19 O que sabemos vê-se na forma como produzimos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.20 Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.21 São recompensados aqueles que partilham o que sabem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.22 O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questionário

5

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

Motivação

Este questionário procura avaliar a sua motivação no emprego. Por favor, leia com atenção cada uma das afirmações que se seguem e assinale o grau em que cada uma descreve a forma como se sente em relação ao seu local de trabalho. Não há respostas certas ou erradas. Responda de acordo com o que geralmente sente.

Assinale, por favor, a sua resposta de acordo com a seguinte escala: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

(Ferreira et al., 2006)

3.1 Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2 Considero que as avaliações periódicas me motivam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5 Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.6 Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.7 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questionário

6

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

3.8 Considero o meu trabalho monótono.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.9 Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.10 No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.11 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.12 Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.13 O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.14 Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.15 Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.16 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Questionário

7

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

3.17 Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.18 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.19 Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.20 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.21 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.22 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.23 Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.24 Identifico-me com a função que desempenho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.25 A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

3.26 Existe competitividade no meu grupo de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.27 Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.28 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Criatividade

Leia, por favor, com atenção cada uma das afirmações que se seguem e assinale o grau em que cada uma o descreve no desempenho das suas funções. Não há respostas certas ou erradas. Responda de acordo com o que geralmente sente.

Assinale, por favor, a sua resposta de acordo com a seguinte escala: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

(Zhou e George, 2001)

Eu poderia ser descrito como uma pessoa que:

4.1 Sugere novas formas de atingir os objetivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.2 Tem ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.3 Procura novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos produtos/serviços.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

4.4 Sugere novas formas de aumentar a qualidade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.5 É uma boa fonte de ideias criativas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.6 Não tem medo de correr riscos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.7 Promove e partilha novas ideias com os outros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.8 Demonstra criatividade no trabalho quando surge oportunidade para isso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.9 Desenvolve adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.10 Muitas vezes tem ideias novas e inovadoras.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.11 Encontra soluções criativas para os problemas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.12 Muitas vezes aborda os problemas de forma original.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gestão do conhecimento nas organizações - Impacto na motivação e na criatividade

4.13 Sugere novas formas de fazer o trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muito obrigado pela sua colaboração!

Caso esteja interessado/a na obtenção dos resultados deste estudo, pode manifestar o seu interesse através do meu email: arnaldo.cardoso@me.com