

LIDERANÇA ÉTICA, CONFIANÇA INTERPESSOAL E
PARTILHA DE CONHECIMENTO: EVIDÊNCIAS NO SETOR
PRIVADO E NAS ONGs EM PORTUGAL

Joana Filipa Simões Amoroso

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Maria Gabriela Silva, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

setembro 2018

LIDERANÇA ÉTICA, CONFIANÇA INTERPESSOAL E PARTILHA DE CONHECIMENTO:
EVIDÊNCIAS NO SETOR PRIVADO E NAS ONGs EM PORTUGAL

Joana Filipa Simões Amoroso

Resumo

O conhecimento é um ativo valioso nas organizações dos dias de hoje. Por isso, de modo a que consigam corresponder às expectativas e exigências do meio dinâmico em que estão inseridos, todos os tipos de organizações (empresas privadas e organizações não governamentais) precisam de aprender como gerir o conhecimento que possuem.

Para sobreviverem e alcançarem vantagem competitiva, as organizações devem estimular a troca de conhecimento (tácito e explícito) entre os indivíduos. Por esta razão, a identificação dos fatores (como a liderança ética e a confiança interpessoal) que instigam a partilha de conhecimento é um tema que deve ser aprofundado.

Os resultados obtidos demonstraram que apenas a variável confiança nos colegas está significativa e positivamente relacionada com a partilha de conhecimento explícito e tácito, nos dois grupos. Para além disto, a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento (tácito e explícito) é totalmente mediada pela confiança interpessoal (confiança na gestão e confiança nos colegas), nos dois grupos em estudo.

Palavras-chave: conhecimento; partilha de conhecimento; liderança ética; confiança interpessoal.

Sistema de Classificação JEL: Informação e Conhecimento (D83); ONGs (L31).

Abstract

Knowledge is a valuable asset in nowadays organizations. So, to attend the expectations and demands of the dynamic environment, all types of organizations (private enterprises and non-governmental organizations) need to learn how to manage knowledge.

In order to survive and achieve competitive advantage, organizations must stimulate the exchange of knowledge (tacit and explicit) between individuals. For this reason, the identification of the factors (like ethical leadership and interpersonal trust) that enhance the knowledge sharing is an urgent call.

Results show that only the variable trust in peers is significantly and positive related to knowledge sharing (both explicit and tacit) in the two groups. Also, the link between ethical leadership and knowledge sharing is full mediated by interpersonal trust (trust in management and trust in peers) in the two researched groups.

Key-words: knowledge; knowledge sharing; ethical leadership; interpersonal trust.

JEL Classification System: Information and Knowledge (D83); NGOs (L31).

Agradecimentos

À professora Gabriela, pela total disponibilidade e pelo apoio incansável.

À minha mãe e ao meu pai, porque me proporcionam as melhores experiências e nunca deixam de acreditar em mim. As palavras nunca serão suficientes para expressar quão grata vos estou.

Ao João, pelo apoio incondicional ao longo de mais uma etapa vivida juntos.

À minha família. São os melhores.

Aos amigos com quem partilhei a ansiedade, o entusiasmo e o alívio tão naturais de um desafio desta dimensão. Em especial, à Raquel, à Andreia e ao Luís.

Índice

1.Introdução.....	1
2.Revisão de Literatura e Hipóteses	4
2.1.Partilha de Conhecimento	4
2.2.Liderança Ética	5
2.3.Liderança Ética e Partilha de Conhecimento	6
2.4.Confiança Interpessoal no Trabalho	8
2.5.Liderança Ética e Confiança Interpessoal no Trabalho	9
2.6.Confiança Interpessoal no Trabalho e Partilha de Conhecimento	10
2.7.Efeito de Mediação da Confiança Interpessoal no Trabalho na relação entre Liderança Ética e Partilha de Conhecimento	12
3. Metodologia.....	16
3.1. Inquérito através de um questionário	16
3.2. Questionário.....	17
3.3. Procedimento	18
3.4. Amostra.....	19
3.5. Análise Estatística.....	20
3.6. Validade	23
4. Análise de Dados e Resultados.....	25
4.1. Análise de Componentes Principais	25
4.2. Estatística Descritiva e Correlações.....	29
4.3. Modelo de Medição	32
4.4. Modelo Estrutural	34
4.4.1. Análise de Caminho	34
4.4.2. Múltipla Mediação	34
4.4.3 Efeitos Diretos e Indiretos do Grupo das Empresas Privadas.....	35
4.4.4. Efeitos Diretos e Indiretos do Grupo das Organizações não Governamentais	40
5. Discussão.....	45
6. Conclusões.....	50
6.1. Limitações e Pesquisa Futura.....	51
7. Bibliografia.....	53
8. Anexos.....	60

1.Introdução

O conhecimento é um recurso essencial presente nas organizações, sendo a sua gestão um processo estratégico e crítico para o sucesso e competitividade das mesmas (Özlen, 2017). Mas, para que tal ocorra é necessário que as organizações entendam as várias dimensões da gestão do conhecimento, nomeadamente como o conhecimento é partilhado entre os diferentes atores organizacionais dos vários níveis existentes numa organização.

Também as organizações não governamentais, que estão inseridas num ambiente cada vez mais dinâmico, necessitam de adotar mecanismos que lhes permitam assegurar a sua sustentabilidade, nomeadamente ao nível da gestão do conhecimento (Renshaw e Krishnaswamy, 2009). Isto porque, os indivíduos que pertencem a estas organizações, tal como os que pertencem às empresas privadas, possuem conhecimento incalculável para o desenvolvimento das suas intervenções (Vasconcelos *et al.*, 2005).

De acordo com Matschke *et al.* (2012), o conhecimento que os membros das organizações não governamentais possuem é mesmo considerado o recurso mais valioso que este tipo de organizações dispõe, o que reforça a importância do incentivo à partilha desse conhecimento.

Em linha com esta necessidade de partilha de conhecimento está a ideia defendida pelos mesmos autores de que os indivíduos nestas organizações possuem conhecimento importante resultado das suas experiências pessoais, mas que não partilham com os restantes membros. Como resultado desta ausência de comportamentos de partilha é sugerida uma situação em que um indivíduo se pode deparar com uma dada situação que não consegue resolver, quando outro membro pode conhecer a solução para tal.

Importa ter em consideração que os indivíduos que pertencem a uma organização não governamental, contrariamente aos que trabalham numa empresa privada, não têm a obrigação de partilhar o conhecimento que possuem (Matschke *et al.*, 2012).

As organizações não governamentais surgem da vontade dos indivíduos se organizarem, tanto nos países desenvolvidos como em desenvolvimento, e promoverem ações a nível local, nacional e internacional (Unesco, 2009). O papel destas organizações é crucial para a transformação da sociedade a curto e a longo prazo (Vasconcelos *et al.*, 2005). Este tipo de organizações não está ligado nem ao setor público (Estado), nem ao privado (pois não

pretendem gerar lucro), pelo que fazem parte de um outro setor relacionado com a sociedade civil (Schwenger *et al.*, 2014).

Em Portugal existem 17.012 organizações não governamentais, que se caracterizam por ter personalidade jurídica de natureza civil e coletiva, por serem privadas (ou seja, não dependem do Estado), por terem como clientes os seus voluntários que contribuem com trabalho *pro-bono*, por terem como missão o desenvolvimento da solidariedade e por contribuírem para o bem da sociedade, através, por exemplo, da defesa dos direitos humanos e do combate à exclusão social e à pobreza (UCP, 2015).

Em suma, as organizações não governamentais precisam de saber lidar com o conhecimento que possuem, tal como as empresas privadas, pois sem o encorajamento de comportamentos de partilha de conhecimento eficazes, estas arriscam-se a perder a sua margem competitiva e podem condicionar a sua sustentabilidade (Schwenger *et al.*, 2014).

É, assim, perceptível que o presente estudo centrar-se-á apenas na partilha de conhecimento e nos fatores que possibilitam este comportamento de partilha entre os indivíduos nas organizações (não governamentais e empresas privadas), em Portugal.

O foco exclusivo no comportamento de partilha de conhecimento ao nível dos indivíduos, deve-se ao facto da partilha de conhecimento individual ser considerada a base da criação, partilha e uso do conhecimento nos demais níveis organizacionais, de acordo com Ipe (2003).

Segundo o mesmo autor, a partilha de conhecimento consiste em disponibilizar o conhecimento para os restantes indivíduos de uma organização, de modo a que o conhecimento possuído por um único indivíduo passe a ser acessível e útil para os restantes.

Após a revisão de literatura efetuada, dois dos elementos identificados que contribuem para o encorajamento da partilha de conhecimento são a liderança ética e a confiança interpessoal no trabalho (Evans, 2013; Bavik *et al.*, 2017), que serão abordados segundo as Teorias da Aprendizagem Social (Bandura, 1971) e da Troca Social (Blau, 2008) e posteriormente testados em forma de hipóteses.

Assim, duas questões servem de ponto de partida para o presente estudo:

- A liderança ética tem capacidade para influenciar positivamente a partilha de conhecimento entre indivíduos?
- E a confiança interpessoal é um elemento facilitador e mediador da relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento?

O recurso a dois grupos (empresas privadas e organizações não governamentais) para testar o modelo proposto tem como objetivo colmatar as lacunas existentes na literatura ao nível do estudo da partilha de conhecimento no seio das organizações inseridas em Portugal e compreender se existem diferenças significativas nos dois níveis.

O presente estudo está organizado em várias secções, sendo a primeira destinada à revisão de literatura, onde serão desenvolvidas as variáveis em estudo - liderança ética, confiança interpessoal e partilha de conhecimento -, bem como aprofundadas as relações entre as várias variáveis. Segue-se a apresentação da metodologia utilizada para testar o modelo proposto e a análise dos dados - obtidos a partir das respostas a um questionário pelos 373 participantes (empresas privadas: n = 213 e organizações não governamentais: n = 160) – através do algoritmo *PLS-SEM* (*Partial Least Square - Structural Equation Modelling*) do *software SmartPLS 3* (Ringle *et al.*, 2015). E, por fim, serão discutidos os resultados empíricos obtidos e serão expostas as principais conclusões, bem como contribuições práticas, limitações do estudo e propostas de pesquisa futura.

2.Revisão de Literatura e Hipóteses

2.1.Partilha de Conhecimento

A economia baseada no conhecimento, que é aquela que é sustentada pela produção, partilha e uso do conhecimento (OCDE, 1996), para ser competitiva e dinâmica tem de conseguir transformar o conhecimento numa mais valia, nomeadamente ao nível da sobrevivência e da competitividade das organizações (Özlen, 2017).

Naturalmente, o conhecimento é um tema que tem vindo a receber cada vez mais atenção por parte dos investigadores e dos gestores por ser reconhecido como um recurso essencial das organizações. Este pode ser definido como a capacidade dos indivíduos em interpretar e encontrar sentido, instigando à ação que crie valor para a organização (Massingham, 2015); e é, também, inerente a cada indivíduo (Bock *et al.*, 2005).

Assim, o processo de gestão do conhecimento vai assumir um papel importante na obtenção da pretendida vantagem competitiva e de melhores tomadas de decisão, quer dos indivíduos, quer das organizações (Liao, 2008; Wu *et al.*, 2014).

A gestão do conhecimento integra os processos de criação, utilização, armazenamento e partilha do conhecimento (Ruggles, 1998), sendo que este último é considerado um dos mais importantes por proporcionar múltiplos benefícios para as organizações (Du *et al.*, 2007; Wu *et al.*, 2014; Özlen, 2017). A adoção de comportamentos de partilha de conhecimento permite que o conhecimento não fique centralizado num único indivíduo e que seja disponibilizado para os vários indivíduos, impossibilitando que, caso um determinado indivíduo (detentor de conhecimento) abandone a organização, o conhecimento seja perdido (Peralta e Saldanha, 2014).

De modo a que a partilha de conhecimento ocorra com sucesso nas organizações, é fundamental uma gestão de conhecimento eficaz (Lee, 2018), sendo que o principal objetivo da gestão de conhecimento é incentivar o aumento do fluxo de conhecimento através dos indivíduos, que naturalmente depende da existência de comportamentos de partilha de conhecimento (Bock *et al.*, 2005).

Assim, a partilha de conhecimento pode ser definida como um conjunto de atividades de transferência ou disseminação de conhecimento entre um emissor e um recetor, que podem assumir a forma de um indivíduo, de uma equipa ou de uma organização (Lee, 2001). Neste caso, o enfoque será a partilha entre indivíduos, pelo que o conceito de

partilha de conhecimento pode, também, ser abordado como a vontade dos indivíduos partilharem ou não o seu conhecimento (adquirido ou criado) com os outros, de acordo com o mesmo autor. É de referir que a predisposição dos indivíduos para de facto partilharem o seu conhecimento só acontece se a partilha for encorajada e não obrigada (Gibbert e Krause, 2002, citado por Bock *et al.*, 2005). No entanto, o autor Evans (2013) defende que o processo de partilha de conhecimento pode suceder de forma consciente ou não, por parte de quem possui o conhecimento.

Os comportamentos de partilha de conhecimento são considerados como meios para se atingirem os fins e não propriamente um fim em si (Lee, 2018), isto porque proporcionam um conjunto de competências (e naturalmente conhecimento), de modo a que os indivíduos alcancem com sucesso os objetivos definidos (Phong *et al.*, 2018).

Smith (2001) defende que pode ocorrer partilha de dois tipos de conhecimento - o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito tem como principal característica a dificuldade em ser partilhado, uma vez que deriva das experiências e relações pessoais de cada indivíduo. Este tipo de conhecimento é transmitido através da observação de comportamentos por parte dos indivíduos e da interação dos indivíduos com os detentores desse conhecimento (Holste e Fields, 2010; Reychav e Weisberg, 2010). Quanto ao conhecimento explícito, como o nome indica, este encontra-se num suporte físico, como os documentos escritos (relatórios, fórmulas, por exemplo), o que o torna organizado e objetivo e, por isso, mais fácil de partilhar (Wang *et al.*, 2012).

Dada a importância das práticas de partilha de conhecimento no aumento do valor do capital intelectual e, por sua vez, no sucesso das organizações, a literatura tem-se focado no estudo dos fatores que facilitam ou impossibilitam este comportamento nas organizações, quer estejam relacionados com o indivíduo, quer com o contexto em que este está inserido (Du *et al.*, 2007; Li *et al.*, 2016).

2.2.Liderança Ética

A exigência do cumprimento de padrões éticos por parte das organizações é cada vez mais significativa, resultado de sucessivos escândalos financeiros (e não só) que têm ocorrido ao longo dos anos, o que faz com que a liderança ética seja cada vez mais um alvo de estudo por parte dos investigadores (Bedi *et al.*, 2016).

O conceito de liderança ética é definido como a “demonstração de uma conduta normativa apropriada através de ações pessoais e de relações interpessoais, e a promoção de tal conduta para os seguidores através de comunicação bilateral, do reforço e da tomada de decisão” (Brown *et al.*, 2005: 120).

O mesmo autor distingue duas dimensões da liderança ética – a ‘pessoa moral’ e o ‘gestor moral’. Sendo que a primeira dimensão está associada às características e traços de personalidade possuídos pelo líder, como a confiança, a honestidade e a justiça. É de salientar que estes líderes demonstram uma genuína preocupação para com os indivíduos e pautam tanto a sua vida profissional, como a privada, pelos padrões de ética. Enquanto a segunda dimensão está relacionada com comportamentos que não advêm necessariamente dos traços, tais como a definição de códigos de conduta ética e a comunicação dos valores de ética estabelecidos (Brown *et al.*, 2005).

A par da liderança ética, surgiram dois outros conceitos de liderança - a liderança carismática (que se insere na liderança transformacional) e a liderança autêntica -, que se focam, também, no altruísmo e integridade demonstrados pelo líder, na tomada de decisões éticas e no comportamento enquanto *role models* para os outros. Porém, a liderança ética destaca-se pelo efeito na conduta ética que rege a vida profissional dos indivíduos. Ou seja, os líderes éticos, face aos restantes tipos de líderes, tendem a focar-se nas normas de ética, apostando na comunicação e na atribuição de responsabilidade aos seus subordinados (Brown e Treviño, 2006).

De acordo com Brown e Treviño (2006), dos líderes éticos é esperado que recorram à comunicação, às recompensas/punições e aos seus comportamentos enquanto *role models* para influenciarem os colaboradores a comportarem-se de uma forma positiva e ética. No entanto, estes líderes não contribuem apenas para a adoção de comportamentos éticos por parte dos indivíduos, tendo, também, a capacidade de influenciar um conjunto de comportamentos positivos e benéficos para a organização (Hansen *et al.*, 2013; Bedi *et al.*, 2016).

2.3.Liderança Ética e Partilha de Conhecimento

De acordo com a teoria da Aprendizagem Social de Bandura (1971), os indivíduos podem adotar novos tipos de comportamento através da observação do comportamento dos outros mas, também, das consequências que deste derivam.

Tendo por base esta teoria, os autores Brown *et al.* (2005) defendem que os líderes devem assumir o papel de influenciar o comportamento dos seus seguidores, nomeadamente no campo da ética. No mesmo estudo, estes autores referem que no domínio da liderança ética, segundo a Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1971), os líderes influenciam, de facto, o comportamento ético dos seus seguidores através do exemplo. É a partir do exemplo que os indivíduos de uma organização compreendem quais os comportamentos a adotar, sendo recompensados ou punidos.

Os líderes assumem um papel chave enquanto *role models*, pois beneficiam de um conjunto de atributos, tais como a sua posição hierárquica, o seu estatuto e o poder de influenciarem o comportamento dos outros (Bandura, 1986). Para além da sua atratividade enquanto *role models*, os líderes éticos conseguem ainda influenciar os comportamentos de partilha de conhecimento dos liderados através da promoção e esclarecimento dos códigos de conduta, da discussão de questões éticas e da implementação de sistemas de comunicação e de recompensas (Brown e Treviño, 2006; Bavik *et al.*, 2017).

Partindo da ideia de que a partilha de conhecimento contribui para a obtenção de vantagem competitiva (Casimir *et al.*, 2012), torna-se claro que esta é uma questão ética, na medida em que tem impacto na performance e sobrevivência das organizações (Lin, 2007). Assim, a decisão dos indivíduos de não partilharem o conhecimento com os colegas pode ser considerada um comportamento não ético, quando a expectativa é que estes o partilhem (Wang, 2004). A vontade de não partilhar o conhecimento advém do facto dos indivíduos quererem preservar os seus interesses face aos dos demais *stakeholders*, tal como acontece com outros comportamentos não éticos (Bavik *et al.*, 2017).

A capacidade dos líderes em estimular e influenciar a partilha de conhecimento (Lee *et al.*, 2010) devido ao seu papel de relevo nas organizações e à sua participação ativa nas atividades de partilha de conhecimento (Le e Lei, 2018), aliada ao facto da liderança ética ser considerada um dos estilos de liderança mais eficazes (Brown e Treviño, 2006; Bedi *et al.*, 2016) e à relevância ética salientada da partilha de conhecimento, é expectável que a liderança ética seja um preditor da partilha de conhecimento:

Hipótese 1: A Liderança Ética influencia positivamente a Partilha de Conhecimento.

Hipótese 1a: A Liderança Ética influencia positivamente e diretamente a Partilha de Conhecimento Explícito.

Hipótese 1b: A Liderança Ética influencia positivamente e diretamente a Partilha de Conhecimento Tácito.

2.4. Confiança Interpessoal no Trabalho

A confiança tem sido alvo de estudo ao longo dos anos nas mais diversas áreas e em diferentes níveis - individual, grupo e organizacional. Isto deve-se ao facto da confiança ser considerada um elemento indispensável das relações humanas, incluindo das relações estabelecidas no meio organizacional (uma vez que age como um facilitador dos comportamentos organizacionais), mas, também, por ser um fenómeno que não é facilmente estabelecido nas relações interpessoais que são desenvolvidas nas organizações dos dias de hoje - caracterizadas pela exigência de flexibilidade e mudança continua (Erdem e Özen-Aytemur, 2014).

As relações entre os vários atores das organizações são consideradas essenciais na vida organizacional, mas estas distinguem-se pelos vários níveis de poder de cada ator, o que naturalmente leva a diferentes expectativas. Com isto, a confiança entre os indivíduos e os seus gestores ou os seus colegas assume a especificidade própria da natureza das relações, mas é importante para os vários tipos de relação (Erdem e Özen-Aytemur, 2014; Krot e Lewicka, 2012).

É de referir que, quando os indivíduos percecionam os seus gestores e colegas como sendo de confiança, estes se vão sentir mais seguros e ter uma imagem mais positiva acerca destes atores organizacionais (Matzler e Renzl, 2006).

O conceito de confiança pode ser definido como a expectativa que as duas partes de uma relação têm de que vão garantir benefícios mútuos e evitar a existência de comportamentos oportunistas, estando ambas as partes a assumir uma certa vulnerabilidade. A confiança pode traduzir-se em comportamentos que envolvem riscos dos quais os indivíduos estão conscientes, uma vez que acreditam nos motivos da outra parte da relação (McEvily *et al.*, 2003). Mas, no presente estudo, será especificamente utilizado o conceito de confiança interpessoal nas relações de trabalho, que pode ser definido como a “medida em que um indivíduo atribui boas intenções e acredita nas palavras e ações dos outros” (Cook e Wall, 1980: 39).

Apesar do conceito de confiança interpessoal variar de autor para autor, há determinados aspetos que estão sempre associados ao conceito de confiança: só se pode falar na existência de confiança em momentos de incerteza; a confiança traduz-se em expectativas e previsões; existem diferentes graus de força e importância da confiança; a confiança ocorre em ambientes de mutação, ou seja, a confiança pode variar conforme a situação; e a confiança é sinónimo de resultados positivos (Bhattacharya *et al.*, 1998).

A confiança interpessoal, numa organização, pode ser horizontal (entre colegas) ou vertical (entre os indivíduos e os seus gestores). A confiança vertical é considerada mais complexa devido ao sentimento de vulnerabilidade sentido pelos indivíduos face aos seus gestores, uma vez que estes últimos têm a capacidade de tomar decisões que os afetam. Por sua vez, a confiança horizontal é a menos estudada (Erdem e Özen-Aytemur, 2014) e está relacionada com a predisposição de um indivíduo ser vulnerável face às ações dos colegas (Bagram e Hime, 2007; Krot e Lewicka, 2012).

2.5.Liderança Ética e Confiança Interpessoal no Trabalho

Vários estilos de liderança têm a confiança como um dos seus principais instrumentos de influência, sendo um desses estilos a liderança ética. Quando os comportamentos dos líderes se baseiam em princípios como a integridade e a confiança, e assim o são percebidos pelos indivíduos, maior é o poder de influência que os líderes têm no desempenho e comportamentos dos indivíduos (Bligh, 2017).

Um líder ético destaca-se pela confiança que os seus subordinados depositam em si, que é promovida pelos líderes através de práticas que se caracterizam pela coerência, preocupação genuína com os outros e pela benevolência, sendo que a existência deste tipo de líderes numa organização proporciona o desenvolvimento duma cultura de confiança interpessoal (Brown e Treviño, 2006; Pucetaite *et al.*, 2015; Bligh, 2017).

Estudos anteriores mostraram evidências de que a liderança consegue estimular a confiança (Brown *et al.*, 2005; Phong *et al.*, 2018) e, em particular, que a liderança ética promove a confiança (Bedi *et al.*, 2016).

A fundamentação da ligação entre a liderança ética e a confiança interpessoal está assente na Teoria da Troca Social de Blau (2008). Esta teoria propõe que, caso o líder aja beneficentemente para com os indivíduos (isto é, adote os comportamentos acima mencionados em prol dos indivíduos), as condições para a criação de uma boa relação de

troca social estão reunidas. A ideia da reciprocidade que está implícita nesta teoria sugere que os indivíduos vão sentir-se impelidos a corresponder positivamente ao tratamento favorável (Blau, 2008; Bedi *et al.*, 2016). Consequentemente a confiança estabelecida quer na gestão, quer nos colegas pode ser encarada como o elemento de reciprocidade exigido face aos comportamentos do líder pautados por interesse e preocupação genuínos pelos indivíduos (Dirks e Ferrin, 2002; Bedi *et al.*, 2016).

Segundo os autores Xu *et al.* (2016), os indivíduos percecionam o comportamento dos seus líderes (ou superiores) como sendo os mesmos que os seus gestores adotariam. É com esta ideia de base que é proposto que a liderança ética influencia a confiança nos gestores, uma vez que os líderes com comportamentos éticos promovem os princípios éticos e comportamentos em prol dos indivíduos em nome da gestão.

Por sua vez, através da sua capacidade de influência nos indivíduos, os líderes éticos dão origem a um conjunto de comportamentos desejados e positivos (Hansen *et al.*, 2013; Bedi *et al.*, 2016), sendo que o estabelecimento de relações de confiança, nomeadamente entre pares, pode ser encarado como um dos comportamentos que resultam da influência descendente referida (Tuan, 2012).

Hipótese 2: A Liderança Ética influencia positivamente a Confiança Interpessoal.

Hipótese 2a: A Liderança Ética influencia positivamente e diretamente a Confiança na Gestão.

Hipótese 2b: A Liderança Ética influencia positivamente e diretamente a Confiança nos Colegas.

2.6. Confiança Interpessoal no Trabalho e Partilha de Conhecimento

Vários estudos sobre os efeitos da confiança (Dirks e Ferrin, 2002; Renzl, 2008; Wu *et al.*, 2009; Evans, 2013) concluíram que a confiança interpessoal influencia positivamente determinados comportamentos organizacionais, sendo um fator determinante para a gestão de conhecimento e, em particular, para a decisão de um indivíduo partilhar conhecimento na organização a que pertence.

A relação entre a confiança interpessoal e a partilha de conhecimento é sustentada através da Teoria da Troca Social (Blau, 2008), que prevê que ocorra uma troca benéfica para os indivíduos envolvidos que justifique os custos que desta podem advir. Essa benesse assume a forma de recompensa que, porém, pode não ser monetária, mas de cariz

intangível, como a satisfação pessoal. Uma vez que não existem regras definidas, nem um acordo estabelecido, pode não haver a reciprocidade esperada durante a troca (Gefen e Ridings, 2002; Gefen, 2005). Logo, a troca social requer confiança (Liao, 2008; Blau, 2008).

Tendo por base esta teoria, é possível concluir que o comportamento de partilha de conhecimento acarreta custos, uma vez que os indivíduos podem perder o poder que possuem ao partilharem o seu conhecimento. Como consequência, os indivíduos podem optar por não aderir ao comportamento de partilha, pois assumem que é arriscado abdicar de recursos valiosos, a não ser que estejam seguros de que ao se comprometerem com este comportamento alcançarão benefícios em troca (Kim *et al.*, 2017). Segundo os mesmos autores, caso os trabalhadores percecionem os benefícios referidos como insuficientes, isso pode fazer com que não se comprometam com a partilha de conhecimento.

A segurança necessária pode advir da confiança que os indivíduos que partilham o conhecimento têm nos seus colegas e nos gestores, bem como no modo como o conhecimento partilhado será usado (Staples e Webster, 2008), ou seja, para o bem da organização e não para uso inapropriado dos seus interesses próprios.

Segundo os autores McEvily *et al.* (2003), a confiança tem a capacidade de possibilitar e facilitar o processo de partilha de conhecimento, pois quando o indivíduo confia em que vai receber o conhecimento, menores são as suas preocupações com a apropriação indevida e com a utilização imprópria do seu conhecimento. Contudo, de acordo com Matzler e Renzl (2006), é relevante distinguir e perceber se a confiança na gestão e a confiança nos colegas têm efeitos diferentes na partilha de conhecimento.

A confiança na gestão, em específico, traduz-se em comportamentos de cooperação entre os indivíduos, o que possibilita que estes adiram aos comportamentos de partilha de conhecimento (Renzl, 2008).

Ao mesmo tempo, quando existe confiança nos gestores, os indivíduos estão, também, mais predispostos a partilhar o conhecimento que possuem, uma vez que têm a expectativa de que o seu comportamento vai ser reconhecido e recompensado no futuro (Renzl, 2008; Wu *et al.*, 2009). Esta confiança estabelecida permite, ainda, que os indivíduos não sintam a necessidade de serem recompensados logo após a ocorrência da partilha, pois

acreditam que os gestores vão ter consciência do seu comportamento positivo e que os recompensarão num momento futuro (McEvily *et al.*, 2003).

Hipótese 3: A Confiança Interpessoal influencia positivamente a Partilha de Conhecimento.

Hipótese 3a: A Confiança na Gestão influencia positivamente e diretamente a Partilha de Conhecimento Explícito.

Hipótese 3b: A Confiança na Gestão influencia positivamente e diretamente a Partilha de Conhecimento Tácito.

Os autores Wu *et al.* (2009) defendem igualmente que os indivíduos que possuem conhecimento e que, por sua vez, apresentam maiores níveis de confiança nos colegas, são mais propensos a partilhar esse conhecimento com estes, pois acreditam que futuramente poderão obter algum benefício derivado do seu comportamento positivo.

Hipótese 3c: A Confiança nos Colegas influencia positivamente e diretamente a Partilha de Conhecimento Explícito.

Hipótese 3d: A Confiança nos Colegas influencia positivamente e diretamente a Partilha de Conhecimento Tácito.

2.7.Efeito de Mediação da Confiança Interpessoal no Trabalho na relação entre Liderança Ética e Partilha de Conhecimento

Na literatura é sugerido que a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento seja aprofundada, nomeadamente através da introdução do construto confiança (Bavik *et al.*, 2017) que, de acordo com Pervaiz *et al.* (2016), é um elemento facilitador da transferência de conhecimento.

Os autores Van den Akker *et al.* (2009) sugerem que há uma relação implícita entre a liderança ética e a confiança interpessoal, uma vez que a integridade (característica comum aos líderes éticos e que consiste no facto destes líderes partilharem dos mesmos princípios que os indivíduos) é considerada um fator antecedente da confiança (Mayer *et al.*, 1995). Também os comportamentos típicos dos líderes éticos (como serem *role models*, promoverem os valores da ética e encorajarem a transparência) vão influenciar a confiança dos indivíduos nos gestores que, por sua vez, influencia a confiança nos colegas (Matloob, 2018).

Na mesma linha de pensamento, os autores Yozgat e Mesekiran (2016) defendem que os líderes éticos devem assumir determinados comportamentos para que os indivíduos atinjam os objetivos a que se propuseram, devendo, para além dos que já foram referidos acima, motivá-los e inspirá-los, bem como estimular a confiança e a justiça, promover o seu desenvolvimento, clarificar o papel de cada um na organização e apostar na delegação de poder.

Os autores Yozgat e Mesekiran (2016) e Matloob (2018) defendem, assim, que a relação estabelecida entre os líderes éticos e os indivíduos é pautada por confiança.

Sendo a confiança vista como uma das principais ferramentas a que os líderes podem recorrer para conseguirem influenciar os comportamentos dos indivíduos e necessitando a partilha de conhecimento de um grande grau de confiança estabelecido entre os detentores de conhecimento e os recetores de conhecimento (colegas) e os gestores, é esperado que a confiança interpessoal atue como um elemento facilitador do comportamento de partilha (Bligh, 2017).

Devido à sua natureza que se caracteriza pela incerteza e ausência de regras estipuladas, as trocas sociais implicam confiança (Blau, 2008). O construto confiança é, então, considerado um fator essencial da troca social (Colquitt e Rodell, 2011). Sendo a partilha voluntária de conhecimento entre indivíduos considerada uma troca social, a confiança facilitará a partilha de conhecimento (Casimir *et al.*, 2012).

A confiança interpessoal originada pela liderança ética pode diminuir a perceção de risco do comportamento de partilha de conhecimento por parte dos indivíduos contribuidores durante a troca social, levando-os a cooperar - podendo a partilha de conhecimento ser considerada um comportamento de cooperação (Ramaswami *et al.*, 1997).

Ao mesmo tempo, estabelecida a relação de troca social, que segue as regras da reciprocidade (Blau, 2008), os trabalhadores vão cooperar e contribuir para o bem da organização (neste caso, através da partilha de conhecimento), pois acreditam que os seus líderes (éticos) e restantes atores organizacionais os vão beneficiar no futuro (sendo esta crença estabelecida com base na confiança).

Diversos estudos desenvolvidos propõem e demonstram que a confiança age como um mediador da relação entre a liderança e a partilha de conhecimento (Wang e Noe, 2010; Lee *et al.*, 2010; Le e Lei, 2018). Assim, e mais especificamente, é esperado que também

a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento seja mediada pela confiança interpessoal.

Embora o conhecimento explícito seja considerado o mais fácil de ser partilhado, em comparação com o tácito, por estar disponível em vários suportes físicos e por ser considerado impessoal, este continua a ser um ato voluntário dos indivíduos e, por isso, necessita de ser encorajado (Reychav e Weisberg, 2010). Assim, a liderança ética desempenha um papel ativo na criação das condições necessárias (como a promoção da motivação para o comportamento de partilha através da confiança entre os vários atores organizacionais) para que os indivíduos partilhem conhecimento explícito entre si e, assim, obtenham conhecimento relevante (Pervaiz *et al.*, 2016; Bavik *et al.*, 2017).

Hipótese 4: A relação entre a Liderança Ética e a Partilha de Conhecimento é mediada pela Confiança Interpessoal.

Hipótese 4a: A relação entre a Liderança Ética e a Partilha de Conhecimento Explícito é mediada pela Confiança na Gestão.

Hipótese 4b: A relação entre a Liderança Ética e a Partilha de Conhecimento Explícito é mediada pela Confiança nos Colegas.

Face à natureza do conhecimento tácito, que se caracteriza por ser inerente a cada indivíduo e resultar de experiências pessoais de aprendizagem, os indivíduos têm mais relutância em partilhá-lo, derivado do investimento que implica. Logo, este pressupõe que, para ser partilhado, é necessário que seja adotado um estilo de liderança que instigue confiança entre as várias partes presentes na troca (indivíduos, gestores e colegas), pois este envolve maior interação e contacto direto do que o conhecimento explícito (Reychav e Weisberg, 2010; Whisnant e Khasawneh, 2014).

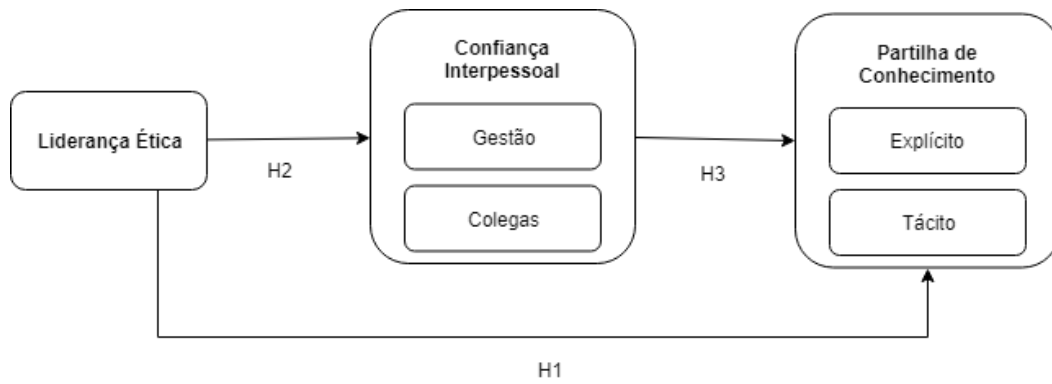
Como um líder ético é considerado de confiança e capaz de estimular a confiança na gestão e nos colegas, passa a ser uma peça chave no encorajamento da partilha de conhecimento (Brown, 2005; Whisnant e Khasawneh, 2014; Pucetaite *et al.*, 2015).

Hipótese 4c: A relação entre a Liderança Ética e a Partilha de Conhecimento Tácito é mediada pela Confiança na Gestão.

Hipótese 4d: A relação entre a Liderança Ética e a Partilha de Conhecimento Tácito é mediada pela Confiança nos Colegas.

Para facilitar a compreensão das hipóteses acima expostas, foi criado um diagrama do modelo em estudo que reflete as principais relações propostas entre as variáveis:

Figura 1 - Modelo proposto com apresentação das hipóteses



3. Metodologia

3.1. Inquérito através de um questionário

Os dados para a realização do presente estudo foram recolhidos através de um questionário autoadministrado, em que os respondentes leram e responderam às questões colocadas por si só, a que podiam aceder *online*.

Uma das vantagens da utilização deste método prende-se com os custos associados à aplicação do questionário, quer de tempo, quer monetários. Ou seja, num curto período de tempo foi possível recolher respostas de um grande número de indivíduos, devido ao facto destes poderem decidir qual o momento oportuno para participarem no estudo e à objetividade que caracteriza as questões do questionário (devido à utilização da escala de *Likert*). Também o facto de não terem sido necessárias deslocações fez com que a participação no estudo por parte dos respondentes não acarretasse custos monetários (Bryman, 1989, 2012).

Outra vantagem é relativa à ausência de um “entrevistador” durante a aplicação dos questionários autoadministrados. Isto é, caso houvesse um “entrevistador”, determinadas características suas (como o género, a etnia ou o status social) poderiam enviesar as respostas dadas.

O facto do questionário ter sido respondido diretamente num *website*, permitiu que o seu formato fosse apelativo e, mais importante, permitiu que as respostas fossem descarregadas para um ficheiro *Excel* (compatível com o ficheiro em *SPSS*), não havendo a necessidade de introduzir dados manualmente, evitando erros (Bryman, 2012).

Por último, tendo sido aplicado o mesmo questionário a todos os respondentes, ou seja, não tendo havido alteração quer na estrutura, quer na formulação das questões, permitiu que os conceitos não fossem abordados de formas distintas, evitando diferentes interpretações de uma mesma questão.

Porém, este método apresenta igualmente algumas limitações, nomeadamente a limitação de recolha de informação adicional que poderia ser útil para o estudo; a dificuldade em controlar quem responde ao questionário; a possibilidade de os respondentes se aborrecerem enquanto respondem às questões, por considerarem-nas pouco relevantes para si; a restrição à população que apenas se encontra *online*; e, ainda, a possível repetição do preenchimento do questionário pelos mesmos indivíduos.

3.2. Questionário

O questionário utilizado é composto, numa primeira parte, por 3 questões relativas a cada construto (Liderança Ética, Partilha de Conhecimento e Confiança Interpessoal no Trabalho) cada uma com vários itens que foram avaliados de acordo com uma escala de *Likert* de 7 pontos, sendo 1 - *Discordo Totalmente* e 7 – *Concordo Totalmente* (com o ponto 4 como ponto neutro). O recurso à escala de *Likert* permitiu medir múltiplos itens de um conjunto de comportamentos relacionados com as áreas em estudo referidas acima (Bryman, 2012), sendo que foram cumpridas as regras de utilização referidas pelo mesmo autor: os itens eram frases declarativas e não questões; todos os itens de cada questão estavam associados ao mesmo construto e estavam correlacionados.

E, numa segunda parte, por questões sociodemográficas, cujas respostas foram utilizadas meramente para descrever a amostra. Para consultar o questionário completo, ver **Anexo I**.

Liderança Ética

A escala utilizada para avaliar o construto Liderança Ética foi desenvolvida por Brown *et al.* (2005) e é composta por 10 itens (por exemplo, “O meu superior ouve o que os seus colaboradores têm a dizer”; “O meu superior disciplina os colaboradores que violam as condutas de ética”; e, “O meu superior rege a sua vida pessoal de um modo ético”). Com esta escala era pretendido que os respondentes avaliassem o comportamento ao nível da ética dos seus superiores. De acordo com os resultados obtidos por Brown *et al.* (2005), esta escala apresenta uma confiabilidade interna de 0,9 (valor do alfa).

Confiança Interpessoal no Trabalho

Este construto foi avaliado pela escala desenvolvida por Cook e Wall (1980), sendo composta por 12 itens (como por exemplo, “A gestão na minha empresa é sincera nas suas tentativas de conhecer o ponto de vista dos trabalhadores” e “Se estiver com dificuldades no trabalho sei que os meus colegas vão tentar ajudar-me”). Dois itens estão formulados no modo negativo e, por isso, implicam que tenha de haver uma reversão das respostas.

Com esta escala era pretendido medir a avaliação feita das intenções, palavras e ações dos colegas e da gestão por parte dos respondentes. Os resultados obtidos pelos autores confirmaram a existência de confiabilidade interna, tendo medido o alfa de *Cronbach*

para duas dimensões (colegas e gestão) da Confiança Interpessoal no Trabalho, apesar de a apresentarem como uma escala unificada. Assim, para a Confiança nos Colegas obtiveram um alfa de 0,78 e para a Confiança na Gestão obtiveram um alfa de 0,74.

Partilha de Conhecimento

Este construto foi avaliado por uma adaptação da escala construída pelos autores Huang *et al.* (2014), que se basearam na escala original de Bock *et al.* (2005), e pelo autor Lee (2001). A razão da não utilização da escala original dos autores Bock *et al.* (2005) prende-se com o facto de estes pretenderem avaliar a intenção de partilha de conhecimento e não o comportamento existente de partilha de conhecimento como pretendido neste estudo, tal como os autores Huang *et al.* (2014) adaptaram.

A escala é composta por 5 itens e está dividida em duas dimensões: Partilha de Conhecimento Tácito (“Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu conhecimento do trabalho com os meus colegas”, por exemplo) e Partilha de Conhecimento Explícito (“Eu partilho os meus relatórios e outros documentos oficiais com os meus colegas”, por exemplo). Dado o número reduzido de itens, foi considerado relevante adicionar 2 itens do autor Lee (2001), ambos relativos à dimensão de Partilha de Conhecimento Explícito que era composta apenas por 2 itens.

Assim, no total, a escala final é composta por 7 itens, que foram aleatoriamente distribuídos na escala para que os respondentes não notassem uma categorização dos mesmos.

A confiabilidade interna desta escala foi assegurada, por todos os autores referidos acima, sendo que o valor do alfa de *Cronbach* no estudo de Bock *et al.* (2005) foi de 0,90 para a totalidade da escala; já os autores Huang *et al.* (2014) obtiveram para a subescala de Partilha de Conhecimento Tácito um valor de 0,71 e para a subescala de Partilha de Conhecimento Explícito um valor de 0,95; por último, o autor Lee (2001) obteve um alfa de *Cronbach* com o valor de 0,76 para a subescala de Partilha de Conhecimento Tácito e um valor de 0,90 para a subescala de Partilha de Conhecimento Explícito.

3.3. Procedimento

A construção do questionário iniciou-se com a seleção das escalas para cada construto, que foram avaliadas, validadas e publicadas em revistas científicas, tendo sido todas desenvolvidas em inglês. Como o presente estudo está a ser desenvolvido em Portugal e

o questionário aplicado a indivíduos de nacionalidade portuguesa, teve de ser traduzido para a língua oficial do país.

A tradução baseou-se no método da abordagem de comité desenvolvido por Brislin (1970), tendo consistido na tradução das escalas em inglês para a língua alvo, o português, por parte de um conjunto de 6 pessoas fluentes nas duas línguas (sendo necessário, no mínimo, 3 pessoas para o fazer). Deste modo, foi possível reunir diferentes contributos e detetar um maior número de enganos a corrigir (Cha *et al.*, 2007).

O passo seguinte consistiu na criação do questionário no *Qualtrics*, um *software* de recolha de dados *online* fiável e que foi disponibilizado pela instituição de ensino onde decorreu este estudo. Porém, antes da divulgação do *link* que permitia o acesso ao questionário, procedeu-se a um teste *a priori*, com o intuito de aferir se não existiam erros gramaticais, se a estrutura do questionário era adequada e se o *link* gerado funcionava em pleno. Por fim, o questionário foi distribuído via redes sociais, nomeadamente no *Facebook* e no *LinkedIn*.

3.4. Amostra

O presente estudo pretende testar o modelo proposto em dois grupos distintos: empresas privadas e organizações não governamentais. No total foram recolhidas 381 respostas, sendo que 8 eram inválidas (tendo sido excluídas) e analisadas apenas as 373 restantes.

Os participantes que trabalham em empresas privadas, totalizam o número de 213 participantes. Quanto ao género, 147 participantes são do sexo feminino (69%) e os remanescentes 66 são do sexo masculino (31%).

Relativamente à média de idades, esta é de 32 anos ($\sigma = 9,278$). Ou seja, se a amostra fosse homogénea este seria o valor médio das idades dos participantes. Podendo esta medida ser afetada por respostas extremas, é relevante avaliar, também, a mediana, cujo resultado é de 28 anos (valor que divide a amostra em duas partes iguais, sendo que a primeira metade inclui os participantes que têm até 28 anos e a outra parte os que têm no mínimo 28 anos). A idade mais vezes referida prende-se nos 25 anos (moda). Foram obtidas 212 respostas (99,5%), estando em falta uma resposta apenas (0,5).

À questão relativa à antiguidade na função, foram obtidas 178 respostas válidas (83,6%), estando 35 em falta (16,4%). As três respostas mais referidas foram; 1 ano (29,5%); 2

anos (14,1%); e: < 1 ano (8,4%). A média da antiguidade na função é de 5 anos ($\sigma = 7,019$).

Por sua vez, no que concerne à antiguidade na organização, 159 respostas foram validadas (74,6%) e as restantes 54 estavam em falta (25,4%). Assim, as três respostas mais apontadas foram: 1 ano (38,3 %); 2 anos (11,9%); e < 1 ano (10,1 %). A média da antiguidade na organização situa-se nos 5 anos ($\sigma = 7,123$).

O grupo dos indivíduos que integram organizações não governamentais é composto por 160 participantes. Deste número total, 117 participantes são do sexo feminino (73%) e os restantes 43 do sexo masculino (27%).

Em relação à média de idades, esta centra-se, mais uma vez, nos 32 anos ($\sigma = 9,260$). Como esta medida pode ser afetada por respostas extremas, importa analisar a mediana, que apresenta um valor de 29 anos (e permite dividir a amostra em suas partes iguais, sendo que a primeira metade inclui os participantes que têm no máximo 29 anos e a outra parte os que pelo menos 29 anos). Já a moda das idades está nos 23 anos.

Passando à antiguidade na função, foram obtidas apenas 131 respostas (81,9%), havendo 29 em falta (18,1%). As três respostas mais indicadas foram: 1 ano (35,5%); 2 anos (11,5%); e < 1 ano (10,7 %). A média da antiguidade na função situa-se nos 4 anos ($\sigma = 5,281$).

Em relação à antiguidade na organização, foram identificadas 42 respostas em falta (26,3%), tendo sido obtidas apenas 118 válidas (73,8%). Neste caso, as três respostas mais referidas foram: 1 ano (33%); 2 anos (13,5%); e 4 anos (9,3%). A média da antiguidade na função é de 4 anos ($\sigma = 4,887$).

3.5. Análise Estatística

A análise de dados consistiu na Análise de Componentes Principais, na Análise Descritiva, no cálculo das Correlações, a partir do *software IBM SPSS*; e, na Análise de Caminho, através do *software SmartPLS 3* (Ringle *et al.*, 2015).

A Análise de Componentes Principais (ACP) é uma técnica de análise multivariada, que possibilita o resumo da informação de variáveis correlacionadas observadas através da sua aglomeração num número inferior de variáveis artificiais – as componentes principais.

Em suma, esta técnica permite a redução da complexidade dos dados, pois as componentes principais podem ser utilizadas em análises subsequentes, sem perderem a informação das variáveis originais (aliás, há uma maximização do poder explicativo de todas as variáveis com a sua redução para um menor número).

No presente estudo a ACP iniciou-se com a construção de uma matriz de correlações, sendo que se existisse alguma acima de 0,9 (muito alta) ou abaixo de 0,1 (muito baixa), as variáveis correspondentes deveriam ser excluídas. Seguiu-se a avaliação da possibilidade de realizar efetivamente a ACP, através da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin*, que mede a adequação da amostra e sendo o valor mínimo aceitável de 0,70; e através do teste esfericidade de *Bartlett*, cujo objetivo é perceber se a matriz de correlações é uma matriz identidade (se não for, isto é se o valor do *sig* for menor que 0,05, significa que as variáveis estão correlacionadas entre si e pode prosseguir-se com a análise).

A etapa seguinte consistiu na extração dos componentes principais e para avaliar o resultado obtido é necessário analisar as comunalidades, que explicam a proporção da variância de cada variável original explicada pelas componentes principais obtidas. O ideal é que se obtenham valores próximos de 1, mas todos devem ser acima de 0,5, pelo que os que não estavam foram retirados da análise, que teve de ser repetida. Para continuar com a avaliação da extração, foi utilizado o método de *Kaiser*, que dá o número de componentes a reter com base nos valores próprios (que devem ser iguais ou superiores a 1) e na variância total explicada (que deve assumir um valor superior a 60%); e, ainda o *Scree Plot*, que obedece ao critério de que o número de componentes a ser extraído é dado pelo número de componentes à esquerda do ponto de inflexão.

No caso das variáveis que foram divididas em mais do que uma componente, foi apresentada a matriz de componentes depois da rotação, com base no método de rotação *Varimax*. Esta matriz indica os *loadings* que consistem nos coeficientes de correlação entre as variáveis originais e as componentes criadas. Aqui cada item foi associado a uma componente com base no maior valor apresentado e se a diferença entre valores fosse superior a 0,2 (quando esta diferença não foi cumprida, a variável foi retirada).

A última etapa da ACP consistiu na análise da consistência interna das componentes criadas recorrendo ao alfa de *Cronbach*. Isto é, se o valor do alfa de *Cronbach* fosse igual

ou superior a 0,70 significava que as variáveis associadas a cada componente podiam ser de facto agrupadas.

Seguiram-se a análise descritiva e a análise das correlações entre os índices obtidos por via da ACP: as variáveis independentes (Liderança Ética, Confiança nos Colegas e Confiança na Gestão) e as variáveis dependentes (Partilha de Conhecimento Tácito e Partilha de Conhecimento Explícito). Através da matriz obtida do processamento das correlações é possível identificar se existe correlação entre as variáveis acima referidas e quão significativa esta é, para que sejam apuradas as variáveis que vão ser incluídas no modelo final.

A última análise efetuada foi a análise de caminho através do *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (ou *PLS-SEM*), que é utilizada em estudos exploratórios, pois explica a variância (valores do R^2) nas variáveis dependentes. A utilização do *Covariance-based SEM* (ou *CB-SEM*) não é a mais apropriada para este estudo, uma vez que o *CB-SEM* se adequa a amostras grandes e a estudos confirmatórios, em que as relações propostas entre variáveis estão já suportadas pela teoria. Tanto o *PLS-SEM* como o *CB-SEM* são duas abordagens possíveis do *SEM* - que é um método de análise multivariada de dados (Wong, 2013).

De acordo os autores Hair *et al.* (2011), o *PLS-SEM* é a abordagem mais apropriada uma vez que se adequa a vários tipos de amostras, tendo a do presente estudo uma dimensão reduzida (empresas privadas: $n = 213$; organizações não governamentais: $n = 160$); responde com eficiência ao grau de complexidade dos modelos, sendo que o que está em estudo é composto por diferentes relações com efeitos diretos e indiretos; e, por fim, funciona com poucas restrições relativamente aos dados e às variáveis em estudo, podendo estas últimas ter associados poucos itens (por exemplo, à variável partilha de conhecimento tácito correspondem apenas dois itens).

Com esta análise foi desenhado um modelo de caminho, que consiste num diagrama que dispõe as relações entre os construtos em estudo. Os construtos são representados através de círculos e a cada um destes corresponde um conjunto de itens, apresentados em retângulos. Por sua vez, as relações estabelecidas entre os construtos e entre os construtos e os seus itens correspondentes são representadas através de setas. O conjunto de itens associados a cada construto refletem os resultados obtidos na ACP.

O modelo é composto por dois elementos: o modelo estrutural e o modelo de medição. O primeiro está ligado aos construtos e às relações (caminhos) entre os vários construtos em estudo; e o segundo está relacionado com as relações entre os construtos e os itens correspondentes. Este último modelo está, ainda, subdividido em dois tipos: variáveis latentes exógenas (ou independentes - que são aquelas que explicam outras variáveis no modelo em causa) e variáveis latentes endógenas (ou dependentes - as que estão a ser explicadas no modelo por outras variáveis), segundo os autores Hair *et al.* (2017).

A análise de caminho consiste no cálculo dos coeficientes de determinação (R^2) e dos coeficientes de caminho, bem como das respetivas significâncias.

O algoritmo *PLS-SEM* integra o *bootstrapping*, um processo que se caracteriza por ser não-paramétrico, uma vez que é assumido *a priori* que os dados não seguem a distribuição normal. Especificamente, o *bootstrapping* consiste na criação aleatória de um grande número de amostras *bootstrap* (5000 amostras) a partir da amostra original. Para cada uma das amostras geradas, o *PLS-SEM* estima os coeficientes do modelo de caminho, cuja significância é depois testada (Hair *et al.*, 2011).

No presente modelo está, também, implícito o efeito de mediação, que acontece quando um outro construto influencia a relação entre dois construtos; originando o chamado efeito indireto, que se materializa numa sequência de diferentes efeitos diretos, que compõem um caminho. Ou seja, uma mudança na variável independente (Liderança Ética) vai causar uma mudança na variável mediadora (Confiança nos Colegas ou Confiança na Gestão) que, por sua vez, origina uma mudança na variável dependente (Partilha de Conhecimento Tácito ou Partilha de Conhecimento Explícito). O objetivo da mediação é proporcionar o entendimento da existência de relação entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, sendo que a variável mediadora assume o papel de demonstrar a verdadeira relação estabelecida (Hair *et al.*, 2017).

3.6. Validade

Um dos principais fatores que têm de ser assegurados num estudo quantitativo é a qualidade das escalas utilizadas, quer ao nível da confiabilidade quer da validade.

A confiabilidade está relacionada com a consistência das escalas, estando dividida em vários fatores, sendo um desses a confiabilidade interna, que é relativa à consistência dos

itens que compõem cada escala e é normalmente calculada através do alfa de *Cronbach*, de acordo com o autor Bryman (2012).

Após a análise da confiabilidade interna das várias escalas utilizadas no presente estudo é possível concluir que todas demonstram uma boa consistência interna, apresentado alfas de *Cronbach* acima dos requeridos 0,70. Assim, a escala da liderança ética apresenta um alfa de 0,95; as escalas da confiança nos colegas e da confiança na gestão têm ambas um alfa de 0,92; e, por último, à escala da partilha de conhecimento explícito corresponde uma alfa de 0,70 e à da partilha de conhecimento tácito uma alfa de 0,65.

Um segundo fator que deve ser garantido é relativo à causalidade, que diz respeito ao pensamento em termos de causa e efeito. No presente estudo é possível ver esta ideia desenvolvida com as variáveis independentes (Liderança Ética, Confiança nos Colegas e na Gestão) como as causas do efeito assumido pelas variáveis dependentes (Partilha de Conhecimento Explícito e Partilha de Conhecimento Tácito).

Segue-se o fator generalização (ou validade externa), que diz respeito à possibilidade dos resultados obtidos serem generalizados e não apenas aplicáveis à amostra com a qual foi desenvolvido o estudo, segundo Bryman (2012). Aqui aplica-se a necessidade de uma amostra representativa da população para realmente se poder generalizar os resultados do estudo, porém tendo-se recorrido a uma amostra por conveniência, este critério não é cumprido na íntegra. É de salientar, no entanto, que este estudo pode servir como uma análise preliminar da relação proposta entre os construtos em estudo e constituir um ponto de partida para pesquisas futuras.

O último fator é a replicação, consistindo na capacidade de reduzir o enviesamento e subjetividade no estudo. Isto foi possível através da garantia do anonimato dos respondentes aquando a aplicação dos questionários, bem como através da análise das respostas por conjuntos de grande dimensão (empresas privadas versus organizações não governamentais, por exemplo).

4. Análise de Dados e Resultados

4.1. Análise de Componentes Principais

Liderança Ética

Este construto foi avaliado por uma escala de 10 itens, que compõem apenas uma dimensão, de acordo com o autor que a desenvolveu Brown *et al.* (2005).

Após a análise, é possível perceber que se obteve um valor bom para o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) - 0,945. Também a correlação entre as variáveis está garantida, com o teste de *Bartlett* a apresentar um valor de $\chi^2(45) = 2829,784$ *sig* < 0,001. Numa primeira análise às comunalidades, foi necessário retirar o item 2, pois a este correspondia uma comunalidade inferior a 0,5 (0,271), e voltar a correr a análise. Os valores do KMO (0,948) e do teste de *Bartlett* ($\chi^2(36) = 2726,803$ *sig* < 0,001) mantiveram-se e, de acordo com os valores obtidos nas Comunalidades, não foram retirados mais itens.

Assim, o método de *Keiser* confirmou que o número de componentes a aceitar devia ser 1, de acordo com o autor da escala original referido acima. A primeira componente explica aproximadamente 70% da variância das variáveis originais (estando acima da percentagem mínima querida de 60%) e apresenta um valor próprio acima de 1. Tal como este método, também o *Scree Plot* sugere que deve ser extraído apenas uma componente.

Tendo sido gerada apenas uma componente não se procede à rotação *varimax* da componente principal.

Tabela 1 – ACP do construto Liderança Ética

Itens	Componentes
	1
O meu superior estabelece um exemplo de como fazer as coisas do modo correto ao nível da ética.	0,893
O meu superior é de confiança.	0,872
O meu superior toma decisões justas e equilibradas.	0,871
O meu superior tem em conta os melhores interesses dos seus colaboradores.	0,865
O meu superior define sucesso não só pelos resultados obtidos mas, também, pelo modo como são obtidos.	0,849
O meu superior aquando da tomada de decisão, questiona “qual é a coisa certa a fazer?”.	0,827
O meu superior ouve o que os seus colaboradores têm a dizer.	0,820

O meu superior discute a ética dos negócios ou os valores com os colaboradores.	0,802
O meu superior rege a sua vida pessoal de um modo ético.	0,682
% Variância Total Explicada	69,532
Consistência Interna (Alfa de <i>Cronbach</i>)	0,95

Confiança Interpessoal no Trabalho

Este construto foi avaliado pela escala dos autores Cook and Wall (1980), formada por 12 itens que estão subdivididos em Confiança nos Colegas e Confiança na Gestão.

A análise da adequação da amostra obteve um resultado de 0,897 (valor do *Kaiser-Meyer-Olkin*), sendo considerada boa. Já o teste de Bartlett ($\chi^2 (66) = 3036,917 \text{ sig} < 0,001$) comprovou que todas as variáveis estão correlacionadas.

Com a análise das comunalidades foram identificados 2 itens com valores abaixo dos requeridos 0,5 (0,400 e 0,341) pelo que tiveram de ser retirados e voltar a proceder-se a uma nova análise.

Tanto os valores do KMO (0,894), como do teste de *Bartlett* ($\chi^2_{(45)} = 2832,321 \text{ sig} < 0,001$) se mantiveram idênticos e nas comunalidades todos os valores estavam acima de 0,5.

Com o método de *Keiser* é visível a sugestão da aceitação de duas componentes, uma vez que as duas primeiras são as únicas com um valor próprio acima de 1 e explicam cerca de 75% da percentagem da variância total (acima dos 60% requeridos). O mesmo resultado é indicado pelo *Scree Plot*.

Após a rotação *varimax* das componentes, a distribuição dos itens por cada uma seguiu uma lógica correta, sendo que no componente (1) todos os itens estão relacionados com a confiança nos colegas e no componente (2) todos os itens estão relacionados com a confiança na gestão.

Liderança Ética, Confiança Interpessoal e Partilha de Conhecimento

Tabela 2 – ACP dos construtos Confiança nos Colegas e Confiança na Gestão

Itens	Componentes	
	1 (Confiança nos Colegas)	2 (Confiança na Gestão)
Tenho plena confiança nas competências dos meus colegas.	0,867	
Posso confiar nos meus colegas para que não dificultem o meu trabalho por descuido.	0,846	
A maioria dos meus colegas são de confiança, pois cumprem com a palavra.	0,821	
Se estiver com dificuldades no trabalho sei que os meus colegas vão tentar ajudar-me.	0,779	
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudarem quando preciso.	0,772	
A maioria dos meus colegas continua a fazer o seu trabalho, mesmo que os superiores não estejam por perto.	0,765	
A gestão parece fazer um bom trabalho.		0,899
Posso confiar na gestão para tomar decisões sensíveis relativas ao futuro da empresa.		0,876
A gestão na minha empresa é sincera nas suas tentativas de conhecer o ponto de vista dos trabalhadores.		0,856
Sinto-me bastante confiante de que a empresa tentará sempre tratar-me com justiça.		0,854
% Variância Total Explicada	41,433	75,028
Consistência Interna (Alfa de Cronbach)	0,92	0,92

Foram mantidos os 2 componentes extraídos - Confiança na Gestão e a Confiança nos Colegas -, como consta no artigo original.

Partilha de Conhecimento

A escala adaptada para avaliar este construto era composta por 7 itens, estando subdividida em duas dimensões: Partilha de Conhecimento Explícito e Partilha de Conhecimento Tácito.

Analisando o valor do *Kaiser-Meyer-Olkin* (0,797, estando acima dos 0,7 indicados) é possível afirmar que a amostra é adequada para correr a análise e, através do teste de *Bartlett* ($\chi^2(21) = 803,450$ sig < 0,001), que as variáveis estão correlacionadas. No seguimento da análise, os valores das variáveis nas comunalidades são todos acima de 0,5, pelo que nenhuma teve de ser excluída.

Com o método de *Keiser* a sugerir a extração de duas componentes, por apresentarem uma soma da variância explicada de 62% e valores próprios acima da unidade, é confirmada a existência de duas dimensões tal como na escala inicial. Também o *Scree Plot* aponta para a retenção de duas componentes.

Após a rotação *varimax* das componentes principais, foi possível identificar que itens correspondiam a cada componente. Porém, como dois itens (o 5 e o 4) apresentavam uma diferença inferior a 0,2, tendo de ser retirados (sendo comuns a ambas as escalas que foram adaptadas), não indo ao encontro da escala inicial. Para além deste aspeto, a divisão entre componentes não é também igual às das escalas originais, misturando itens da Partilha de Conhecimento Explícito e da Partilha de Conhecimento Tácito.

Tabela 3 – ACP dos construtos Partilha de Conhecimento Explícito e Partilha de Conhecimento Tácito

Itens	Componentes	
	1	2
Eu e os meus colegas partilhamos histórias de sucesso e de insucesso entre nós.	,835	
Eu e os meus colegas partilhamos conhecimento sobre negócios obtido através de jornais, revistas, publicações científicas e da televisão.	,770	
Eu partilho o meu conhecimento especializado, que adquiri com a minha educação ou em formações, com os meus colegas.	,624	,475
Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu conhecimento do trabalho com os meus colegas.	,606	
Eu faculto sempre aos meus colegas a informação solicitada relativa a pessoas ou locais.		,802
Eu partilho os meus relatórios e outros documentos oficiais com os meus colegas.		,778
Eu providencio os meus manuais, metodologias ou modelos aos meus colegas.	,473	,634
% Variância Total Explicada	33,510	62,488

Assim, a ACP não é viável, logo foram criadas duas variáveis como os autores da escala inicial sugerem, calculando as médias dos itens.

Tabela 4 - Composição das variáveis Partilha de Conhecimento Explícito e Partilha de Conhecimento Tácito

Variáveis	Itens Originais	Consistência Interna (Alfa de Cronbach)
Partilha de Conhecimento Explícito	Eu e os meus colegas partilhamos histórias de sucesso e de insucesso entre nós.	,70
	Eu e os meus colegas partilhamos conhecimento sobre negócios obtido através de jornais, revistas, publicações científicas e da televisão.	
	Eu partilho os meus relatórios e outros documentos oficiais com os meus colegas.	
Partilha de Conhecimento Tácito	Eu providencio os meus manuais, metodologias ou modelos aos meus colegas.	,65
	Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu conhecimento do trabalho com os meus colegas.	
	Eu partilho o meu conhecimento especializado, que adquiri com a minha educação ou em formações, com os meus colegas.	

4.2. Estatística Descritiva e Correlações

Com o intuito de analisar a existência de variáveis correlacionadas entre si no modelo em estudo, bem como de apurar o grau de significância dessas relações, procedeu-se ao cálculo das correlações, cujos resultados estão apresentados na tabela abaixo.

É visível que apenas uma variável independente (Confiança nos Colegas) está correlacionada significativamente com ambas as variáveis dependentes (Partilha de Conhecimento Tácito e Partilha de Conhecimento Explícito). Porém, foram obtidos valores mais expressivos entre as variáveis independentes.

Através da análise dos coeficientes de correlação, é perceptível que a relação entre as variáveis independentes Liderança Ética e Confiança nos Colegas é considerada

moderada ($r = 0,433, p < 0,01$), enquanto a relação entre a Liderança Ética e a Confiança na Gestão é forte ($r = 0,774, p < 0,01$). Já a relação entre a variável independente Liderança Ética e as variáveis dependentes Partilha de Conhecimento Explícito ($r = 0,148, p < 0,01$) e Partilha de Conhecimento Tácito ($r = 0,168, p < 0,01$) é considerada fraca em ambos os casos.

No que concerne à relação entre a variável independente Confiança nos Colegas e a variável independente Confiança na Gestão esta é forte ($r = 0,500, p < 0,01$); mas a relação entre a Confiança nos Colegas e as variáveis dependentes Partilha de Conhecimento Explícito ($r = 0,401, p < 0,01$) e Partilha de Conhecimento Tácito ($r = 0,356, p < 0,01$) é moderada. A relação entre a variável independente Confiança na Gestão e as variáveis dependentes Partilha de Conhecimento Explícito ($r = 0,147, p < 0,01$) e Partilha de Conhecimento Tácito ($r = 0,156, p < 0,01$) é pouco significativa, sendo considerada fraca nos dois casos.

Por fim, a relação estabelecida entre ambas as variáveis dependentes – Partilha de Conhecimento Explícito e Partilha de Conhecimento Tácito - é das mais expressivas, sendo considerada forte ($r = 0,687, p < 0,01$).

Na tabela 5 é igualmente possível analisar os valores da estatística descritiva, nomeadamente da média (que corresponde ao valor que a variável teria se todas as observações fossem iguais) e do desvio padrão (que é uma medida de dispersão e indica a dispersão – ou o oposto, a concentração - dos valores da variável em causa).

Liderança Ética, Confiança Interpessoal e Partilha de Conhecimento

Tabela 5 - Valores da média, desvio padrão e das correlações entre variáveis da amostra total (N = 373)

	Média	Desvio Padrão	Liderança Ética	Confiança nos Colegas	Confiança na Gestão	Partilha de Conhecimento Explícito	Partilha de Conhecimento Tácito
Liderança Ética	5,0840	1,39213					
Confiança nos Colegas	5,5952	1,07149	,433**				
Confiança na Gestão	4,7882	1,52446	,774**	,500**			
Partilha de Conhecimento Explícito	5,7969	0,85360	,148**	,401**	,147**		
Partilha de Conhecimento Tácito	6,2011	0,74581	,168**	,356**	,156**	,687**	

** A correlação é significativa ao nível $p < 0.01$ (2-tailed).

4.3. Modelo de Medição

A análise *PLS* incorpora dois modelos, sendo o primeiro o de medição, que se foca nos itens que compõem as escalas. Tratando-se de um modelo de medição refletivo e não formativo (ou seja, todos os itens de cada construto estão correlacionados entre si) foi necessário avaliar a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante, de acordo com Hair *et al.* (2017).

A consistência interna das escalas é analisada habitualmente pelo alfa de *Cronbach*, porém, face às limitações levantadas pelos autores Hair *et al.* (2017), esta foi analisada, também, pela confiabilidade composta.

Como referência, tanto os valores dos alfas de *Cronbach* têm de se situar entre 0,70 e 0,95, como os da confiabilidade composta. Tendo estes valores em conta e analisando a tabela abaixo, é perceptível que a consistência interna das escalas está assegurada.

Tabela 6- Valores do alfa de *Cronbach* e da confiabilidade composta

Consistência Interna	Alfa de <i>Cronbach</i> ¹	Confiabilidade Composta ²
Conf_Colegas	0,92	0,93
Conf_Gestão	0,92	0,95
Lid_Ética	0,95	0,95
PC_Explícito	0,70	0,82
PC_Tácito	0,65	0,85

Nota: ¹ Estes valores foram obtidos através do *software IBM SPSS*. ² Estes valores foram obtidos através do *software SmartPLS 3*.

Em relação à validade convergente, que é o grau em que um item está positivamente correlacionado com outros itens de um mesmo construto, esta é obtida através da variância média extraída (ou *AVE*). Quando se obtêm valores superiores a 0,50, a validade convergente está assegurada.

A variância média extraída demonstra a capacidade de um construto explicar a variância dos itens, mas fazendo a média de todos os itens. Logo, é possível concluir que todos os construtos em estudo explicam, no mínimo, 50% da variância dos seus indicadores, como é visível na tabela apresentada abaixo.

Tabela 7 - Valores da variância média extraída

	Variância Média Extraída (AVE)
Conf_Colegas	0,704
Conf_Gestão	0,813
Lid_Ética	0,695
PC_Explícito	0,533
PC_Tácito	0,742

Quanto à validade discriminante, que diz respeito ao grau em que um construto realmente se distingue de outros construtos no modelo, esta é dada pelo rácio *heterotrait-monotrait* (*HTMT*). Este rácio dá o valor estimado da correlação entre os vários construtos, num cenário de uma medição perfeita dos mesmos (Hair *et al.*, 2017). Nesta métrica, os resultados do rácio *HTMT* não devem ser superiores a 0.90 e os intervalos de confiança não podem incluir a unidade (Henseler *et al.*, 2015). Para se obter os intervalos de confiança a 95%, foi aplicado o procedimento *bootstrapping* com 5000 subamostras. É visível, no entanto, que na matriz um valor de *HTMT* é superior a 0,90, o que significa que o modelo em estudo inclui dois construtos semelhantes. Neste caso, tratando-se da correlação entre a partilha de conhecimento explícito e a partilha de conhecimento tácito é natural que estes construtos sejam considerados conceptualmente semelhantes, pelo que a validade discriminante não está totalmente garantida. A análise dos intervalos de confiança corrobora os resultados da matriz – isto é, o limite superior do intervalo de confiança para o rácio *HTMT* referente à partilha de conhecimento explícito e à partilha de conhecimento tácito é superior à unidade; os restantes limites superiores são inferiores à unidade.

Tabela 8 - Valores estimados para a validade discriminante: rácio heterotrait-monotrait (*HTMT*)

	Conf_Colegas	Conf_Gestão	Lid_Ética	PC_Explícito	PC_Tácito
Conf_Colegas					
Conf_Gestão	0,544				
Lid_Ética	0,466	0,828			
PC_Explícito	0,506	0,186	0,187		
PC_Tácito	0,459	0,200	0,215	1,029	

4.4. Modelo Estrutural

4.4.1. Análise de Caminho

No presente estudo vai ser analisado o modelo apresentado anteriormente, mas recorrendo a dois grupos diferentes – um é composto por indivíduos que trabalham em empresas privadas e o outro por indivíduos que colaboram com organizações não governamentais.

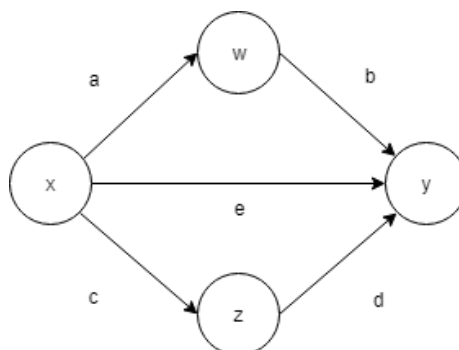
Assim, vão ser avaliados os efeitos diretos e indiretos das relações entre os vários construtos, nomeadamente entre a liderança ética e a partilha de conhecimento tácito e explícito, tendo como mediadoras a confiança nos colegas e a confiança na gestão, de modo a que se consigam identificar semelhanças ou diferenças entre os dois grupos.

4.4.2. Múltipla Mediação

O modelo em estudo representa a análise de caminho efetuada, contendo os efeitos indiretos de mediação, que sucedem quando um terceiro construto (chamado de mediador) afeta a relação entre outros dois construtos. A figura abaixo ilustra os diferentes efeitos presentes: o direto, representado por uma única seta que liga dois construtos; e o indireto, demonstrado por uma sequência de efeitos diretos entre vários construtos e por várias setas. Neste caso, X representa uma variável independente, Y uma variável dependente e W e Z duas variáveis mediadoras, pelo que estamos perante uma mediação múltipla (Hair *et al.*, 2017).

Assim, a ligação por uma única seta entre X e Y representa um efeito direto; enquanto, a ligação pois duas setas entre X, W e Y ou X, Z e Y representa uma sequência de dois efeitos diretos, que originam um efeito indireto.

Figura 2 - Múltipla mediação (Hair *et al.*, 2017)



O modelo em estudo é composto pelos efeitos direto e indireto referidos acima, embora haja um maior número de variáveis e de relações que foram estabelecidas para serem testadas através do método *PLS-SEM*.

4.4.3 Efeitos Diretos e Indiretos do Grupo das Empresas Privadas

Após o cálculo do algoritmo *PLS* são apresentados os coeficientes de determinação (R^2), os coeficientes de caminho estandardizados (β) e os seus níveis de significância.

Foi utilizado o *Consistent Bootstrapping* (técnica que divide a amostra original em 5000 subamostras), com intervalos de confiança a 95% (Wood, 2005). Ao contrário do *Consistent PLS*, o *bootstrapping* tem capacidade para calcular os valores de probabilidade dos coeficientes de caminho. De acordo com Shrouf e Bolger (2002), se um intervalo de confiança para o coeficiente de caminho estimado não incluir o zero, o efeito direto é considerado estatisticamente significativo para $p < 0,05$.

Importa referir que as hipóteses 1a e 1b derivam da hipótese 1 (liderança ética → partilha de conhecimento); as hipóteses 2a e 2b são decompostas da hipótese 2 (liderança ética → confiança interpessoal); as hipóteses 3a, 3b, 3c e 3d têm origem na hipótese 3 (confiança interpessoal → partilha de conhecimento); e, por fim, as hipóteses 4a, 4b, 4c e 4d advêm da hipótese 4 (liderança ética → confiança interpessoal → partilha de conhecimento).

O R^2 retrata a variância explicada do construto dependente pelos construtos independentes, sendo que o seu valor varia entre 0 e 1. Quanto mais elevado for o R^2 , maior é a capacidade dos construtos independentes explicarem o comportamento do construto dependente. Com base nos resultados obtidos, os R^2 mais significativos, ainda que considerados moderados, são os das variáveis Confiança na Gestão (0,623) e Confiança nos Colegas (0,360); os coeficientes de determinação associados às variáveis dependentes partilha de conhecimento explícito e partilha de conhecimento tácito são mais fracos, assumindo valores de 0,209 e 0,106 respetivamente.

Os coeficientes de caminho estandardizados representam as relações a serem testadas entre os construtos, apresentando valores entre -1 e 1. Assim, os coeficientes com valores mais próximos da unidade positiva expressam uma relação positiva forte entre construtos, enquanto os valores mais próximos de 0 demonstram uma relação fraca. Também os seus níveis de significância devem ser analisados.

Começando por analisar a tabela 9, é notório que a hipótese 1a (que estabelece que a liderança ética influencia positivamente a partilha de conhecimento explícito) não foi validada ($\beta = 0,228$; $p > 0,05$), tal como a hipótese 1b não foi verificada, sendo que

estabelece que a liderança ética influencia positivamente a partilha de conhecimento tácito, ($\beta = 0,061$; $p > 0,05$).

Porém a hipótese 2a foi suportada, sendo o seu objetivo testar se a liderança ética possibilita a confiança na gestão ($\beta = 0,841$; $p < 0,001$). Já a hipótese 2b não foi suportada ($\beta = 0,227$; $p > 0,05$), sendo que pretendia testar se a liderança ética influencia positivamente a confiança nos colegas.

A confiança na gestão influencia a partilha de conhecimento explícito, mas não na direção positiva proposta ($\beta = -0,411$; $p < 0,05$). Ao invés, quanto maior for a confiança na gestão, menor será a partilha de conhecimento explícito. Deste modo, pouco suporte existe para a hipótese 3a. A confiança na gestão não afeta a partilha de conhecimento tácito ($\beta = -0,082$; $p > 0,05$), pelo que a hipótese 3b não foi validada.

Por sua vez, as hipóteses 3c ($\beta = 0,698$; $p < 0,001$) e 3d ($\beta = 0,486$; $p < 0,001$) foram ambas suportadas. Estas pretendiam testar se a confiança nos colegas tinha impacto positivo quer na partilha de conhecimento explícito, quer na partilha de conhecimento tácito, respetivamente.

Os dados ainda permitiram identificar uma relação positiva e significativa entre a confiança na gestão e a confiança nos colegas ($\beta = 0,436$; $p < 0,01$). A análise dos intervalos de confiança a 95% para cada efeito direto corrobora os resultados apresentados pelos coeficientes de caminho e respetiva significância, como demonstra a tabela 9.

Tabela 9 - Efeitos diretos do Grupo das Empresas Privadas

H	Sinal	Caminho	Coefficientes Caminho	Valores de Probabilidade	Decisão	IC 95%
H1a	+	Liderança Ética → Partilha de Conhecimento Explícito	0,228	0,227	Não verificada] -0,168; 0,583[
H1b	+	Liderança Ética → Partilha de Conhecimento Tácito	0,061	0,885	Não verificada] -0,372; 0,465[

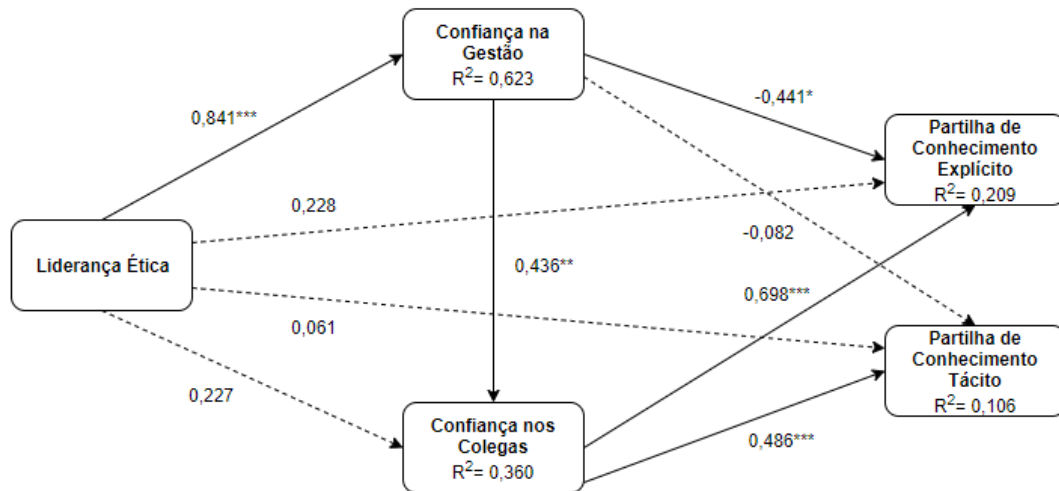
Liderança Ética, Confiança Interpessoal e Partilha de Conhecimento

H2a	+	Liderança Ética → Confiança na Gestão	0,841	0,000	Verificada]0,769; 0,895[
H2b	+	Liderança Ética → Confiança nos Colegas	0,227	0,132	Não verificada] -0,074; 0,509[
H3a	+	Confiança na Gestão → Partilha de Conhecimento Explícito	-0,411	0,037	Não verificada] -0,819; -0,023[
H3b	+	Confiança na Gestão → Partilha de Conhecimento Tácito	-0,082	0,878	Não verificada] -0,510; 0,274[
H3c	+	Confiança nos Colegas → Partilha de Conhecimento Explícito	0,698	0,000	Verificada]0,447; 0,932[
H3d	+	Confiança nos Colegas → Partilha de Conhecimento Tácito	0,486	0,000	Verificada]0,186; 0,829[
	+	Confiança na Gestão → Confiança nos Colegas	0,436	0,003]0,150; 0,721[

Nota: Os coeficientes de caminho são estandardizados pois foi utilizado o *bootstrapping* (5000 subamostras).

A figura 3 apresenta o modelo final com a indicação dos coeficientes de caminho estandardizados e dos coeficientes de determinação.

Figura 3 – Modelo Final do Grupo das Empresas Privadas



Nota: *** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

As setas sólidas estão associadas a coeficientes significativos ($p < 0,05$) e as setas a tracejado estão associadas a coeficientes não significativos ($p \geq 0,05$).

O modelo de investigação proposto ainda inclui o efeito de mediação da confiança interpessoal na relação entre liderança ética e partilha de conhecimento. De forma a analisar os efeitos de mediação, foi usada novamente a análise *bootstrapping* com intervalos de confiança a 95% (Wood, 2005) para determinar a significância dos caminhos. De acordo com Shrout e Bolger (2002), se um intervalo de confiança para o coeficiente de caminho estimado (efeito indireto) não incluir o 0, a mediação é considerada estatisticamente significativa para $\alpha < 0,05$. Esta análise centra-se especificamente nos seguintes critérios de mediação: A está relacionado com B e B está relacionado com C ou A está relacionado com B, B está relacionado com C, e C está relacionado com D. Neste modelo existem três conjuntos de variáveis: a relação entre liderança ética e partilha de conhecimento explícito mediada pela confiança na gestão; a relação entre liderança ética e partilha de conhecimento explícito mediada pela confiança na gestão e confiança nos colegas; e, a relação entre liderança ética e partilha de conhecimento tácito mediada pela confiança na gestão e confiança nos colegas.

A tabela 10 apresenta os resultados das possíveis mediações. O efeito indireto da liderança ética na partilha de conhecimento explícito através da mediadora confiança na gestão é significativo ($\beta = -0,346$; $p < 0,05$). O intervalo de confiança corrobora este

resultado. Contudo, o sinal é contrário ao proposto, logo a hipótese 4a não é suportada. Dada a inexistência de efeitos diretos entre confiança na gestão e partilha de conhecimento tácito e entre liderança ética e confiança nos colegas, as hipóteses 4b, 4c e 4d não foram validadas. Isto é, a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento explícito não é mediada pela confiança nos colegas (H4b); e a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento tácito não é mediada nem pela confiança na gestão (H4c), nem pela confiança nos colegas (H4d).

Tabela 10 - Efeitos indiretos do Grupo das Empresas Privadas

H	Sinal	Caminho	Coefficientes Caminho	Valores de Probabilidade	Decisão	IC 95%
H4a	+	Liderança Ética → Confiança na Gestão	-0,346	0,043	Não verificada]-0,708; -0,018[
		→ Partilha de Conhecimento Explícito				
		Liderança Ética → Confiança na Gestão → Confiança nos Colegas → Partilha de Conhecimento Explícito				
	+		0,256	0,014]0,084; 0,488[
	+		0,178	0,046]0,037; 0,388[

Nota: Os coeficientes de caminho são estandardizados pois foi utilizado o *bootstrapping* (5000 subamostras).

Com a obtenção de um coeficiente de caminho positivo e significativo entre a confiança na gestão e a confiança nos colegas ($\beta = 0,436$; $p < 0,01$) é relevante testar a existência de efeitos indiretos significativos entre a liderança ética e a partilha de conhecimento explícito ou tácito, através da mediação da confiança interpessoal (quer da confiança na gestão, quer nos colegas).

Com base nos resultados evidenciados na tabela 10, foi verificado que a liderança ética consegue influenciar positivamente a partilha de conhecimento explícito ($\beta = 0,256$; $p < 0,05$) e a partilha de conhecimento tácito ($\beta = 0,178$; $p < 0,05$), através da confiança interpessoal. Os intervalos de confiança vão ao encontro destes resultados. Nestas duas situações, por não existirem efeitos diretos entre liderança ética e partilha de conhecimento (tácito ou explícito), os resultados confirmam a presença de mediação total (Hair *et al.*, 2017).

4.4.4. Efeitos Diretos e Indiretos do Grupo das Organizações não Governamentais

Novamente após o cálculo do algoritmo *PLS-SEM*, os valores dos coeficientes de determinação (R^2) e dos coeficientes de caminho (β) estandardizados e respetivos níveis de significância serão analisados.

Foi utilizado novamente o *Consistent Bootstrapping* (que divide a amostra em 5000 subamostras) com intervalos de confiança a 95% (Wood, 2005). Contrariamente ao *Consistent PLS*, o *bootstrapping* tem capacidade para proceder ao cálculo dos valores de probabilidade dos respetivos coeficientes de caminho. No caso de um intervalo de confiança para o coeficiente de caminho estimado não incluir o 0, o efeito direto é considerado estatisticamente significativo para $\alpha < 0,05$ (Shrout e Bolger, 2002).

É relevante recordar que as hipóteses 1a e 1b derivam da hipótese 1 (liderança ética → partilha de conhecimento); as hipóteses 2a e 2b são decompostas da hipótese 2 (liderança ética → confiança interpessoal); as hipóteses 3a, 3b, 3c e 3d têm origem na hipótese 3 (confiança interpessoal → partilha de conhecimento); e, por fim, as hipóteses 4a, 4b, 4c e 4d advêm da hipótese 4 (liderança ética → confiança interpessoal → partilha de conhecimento).

Os valores do coeficiente de determinação (R^2) variam entre 0 e 1, sendo que ilustram a variância explicada do construto dependente pelos construtos independentes. Quanto mais elevado é o R^2 , ou seja, quanto mais próximo de 1, maior é a capacidade dos construtos independentes explicarem o comportamento do construto dependente.

Face aos R^2 do grupo das empresas privadas já analisados, estes são semelhantes, sendo o R^2 mais expressivo o que está associado à variável confiança na gestão (0,574), seguido pelos R^2 das variáveis partilha de conhecimento tácito (0,185), partilha de conhecimento explícito (0,180) e confiança nos colegas (0,158). É de salientar que a diferença mais

expressiva entre os R^2 dos dois grupos está associada à variável confiança nos colegas (assumindo um valor de 0,360 no grupo dos indivíduos que integram empresas privadas e um valor de 0,158 no grupo de indivíduos que colaboram em organizações não governamentais).

No que concerne aos coeficientes de caminho estandardizados, que representam as relações a serem testadas entre os construtos e apresentam valores entre -1 e 1, pretende-se que estes assumam valores próximos de 1, pois, assim, evidenciam uma relação positiva forte entre construtos.

Analisando o Grupo das Organizações não Governamentais, com base na tabela 11, é possível verificar que as hipóteses 1a ($\beta = -0,039$; $p > 0,05$) e 1b ($\beta = 0,229$; $p > 0,05$) não foram validadas. Assim, a liderança ética não influencia positiva e diretamente quer a partilha de conhecimento explícito, quer a partilha de conhecimento tácito.

A hipótese 2a foi validada ($\beta = 0,811$; $p < 0,001$), o que significa que a liderança ética tem um impacto positivo na confiança na gestão. Pelo contrário, a hipótese 2b não se verifica ($\beta = -0,177$; $p > 0,05$), logo a liderança ética não tem impacto positivo na confiança nos colegas.

Também as hipóteses 3a ($\beta = 0,003$; $p > 0,05$) e 3b ($\beta = -0,265$; $p > 0,05$) não foram validadas, pelo que a confiança na gestão não influencia positivamente quer a partilha de conhecimento explícito, quer a partilha de conhecimento tácito.

Finalizando os efeitos diretos, as hipóteses 3c ($\beta = 0,493$; $p < 0,001$) e 3d ($\beta = 0,530$; $p < 0,001$) estão ambas suportadas, logo a confiança nos colegas influencia positivamente a partilha de conhecimento explícito e, ainda, a partilha de conhecimento tácito.

Os dados ainda permitiram identificar uma relação positiva e significativa entre a confiança na gestão e a confiança nos colegas ($\beta = 0,569$; $p < 0,01$). A análise dos intervalos de confiança a 95% para cada efeito direto comprova os resultados demonstrados pelos coeficientes de caminho e respetiva significância.

Liderança Ética, Confiança Interpessoal e Partilha de Conhecimento

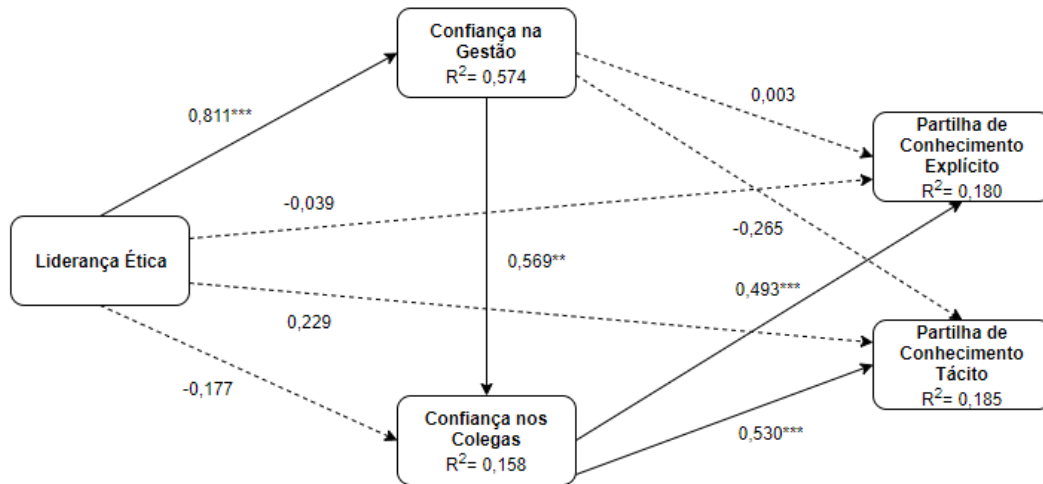
Tabela 11 - Efeitos diretos do Grupo das Organizações não Governamentais

H	Sinal	Caminho	Coefficientes Caminho	Valores de Probabilidade	Decisão	IC 95%
H1a	+	Liderança Ética → Partilha de Conhecimento Explícito	-0,039	0,860	Não verificada]-0,515; 0,358[
H1b	+	Liderança Ética → Partilha de Conhecimento Tácito	0,229	0,183	Não verificada]-0,123; 0,545[
H2a	+	Liderança Ética → Confiança na Gestão	0,811	0,000	Verificada]0,719; 0,885[
H2b	+	Liderança Ética → Confiança nos Colegas	-0,177	0,297	Não verificada]-0,509; 0,182[
H3a	+	Confiança na Gestão → Partilha de Conhecimento Explícito	0,003	0,989	Não verificada]-0,424; 0,512[
H3b	+	Confiança na Gestão → Partilha de Conhecimento Tácito	-0,265	0,172	Não verificada]-0,617; 0,136[
H3c	+	Confiança nos Colegas → Partilha de Conhecimento Explícito	0,493	0,000	Verificada]0,330; 0,686[
H3d	+	Confiança nos Colegas → Partilha de Conhecimento Tácito	0,530	0,000	Verificada]0,341; 0,730[
	+	Confiança na Gestão → Confiança nos Colegas	0,569	0,002]0,184; 0,870[

Nota: Os coeficientes de caminho são estandardizados pois foi utilizado o *bootstrapping* (5000 subamostras).

A figura 4 é representativa do modelo final e apresenta os valores dos coeficientes de caminho estandardizados e dos coeficientes de determinação.

Figura 4 – Modelo Final do Grupo das Organizações não Governamentais



Nota: *** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

As setas sólidas estão associadas a coeficientes significativos ($p < 0,05$) e as setas a tracejado estão associadas a coeficientes não significativos ($p \geq 0,05$).

Neste grupo, também o modelo em estudo proposto inclui o efeito de mediação da variável confiança interpessoal na relação entre as variáveis liderança ética e partilha de conhecimento. Com o intuito de analisar os efeitos de mediação, foi utilizada, mais uma vez, a análise *bootstrapping* com intervalos de confiança a 95% (Wood, 2005) para se proceder ao apuramento da significância dos caminhos. Segundo os autores Shrout e Bolger (2002), se o intervalo de confiança para o coeficiente de caminho estimado - efeito indireto - não incluir o 0, a mediação é considerada estatisticamente significativa para $p < 0,05$.

Devido à inexistência de efeitos diretos entre confiança na gestão e partilha de conhecimento tácito e explícito e entre liderança ética e confiança nos colegas, as hipóteses 4a, 4b, 4c e 4d não foram validadas. Logo, a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento explícito não é mediada pela confiança na gestão (H4a), nem pela confiança nos colegas (H4b); e a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento tácito não é mediada nem pela confiança na gestão (H4c), nem pela confiança nos colegas (H4d).

Liderança Ética, Confiança Interpessoal e Partilha de Conhecimento

Tabela 12 - Efeitos indiretos do Grupo das Organizações não Governamentais

Sinal	Caminho	Coefficientes de Caminho	Valores de Probabilidade	IC 95%
	Liderança Ética →			
	Confiança na Gestão →			
+	Confiança nos Colegas →	0,228	0,014]0,063; 0,437[
	Partilha de Conhecimento Explícito			
	Liderança Ética →			
	Confiança na Gestão →			
+	Confiança nos Colegas →	0,245	0,016]0,068; 0,463[
	Partilha de Conhecimento Tácito			

Nota: Os coeficientes de caminho são estandardizados pois foi utilizado o *bootstrapping* (5000 subamostras).

Contudo, como mais uma vez foi obtido um coeficiente de caminho positivo e significativo entre a confiança na gestão e a confiança nos colegas ($\beta = 0,569$; $p < 0,01$), torna-se igualmente relevante testar a existência de possíveis efeitos indiretos significativos entre a liderança ética e a partilha de conhecimento tácito ou explícito, através da introdução da variável confiança interpessoal (quer da confiança na gestão, quer nos colegas) como mediadora. Assim, no modelo do presente grupo existem dois conjuntos de variáveis: a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento explícito mediada pela confiança na gestão e pela confiança nos colegas; e, ainda, a relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento tácito mediada pela confiança na gestão e pela confiança nos colegas. Os resultados das possíveis mediações são apresentados na tabela 12.

Dados os resultados obtidos, e visíveis na tabela 12, é possível concluir que a liderança ética consegue influenciar positivamente a partilha de conhecimento explícito ($\beta = 0,228$; $p < 0,05$) e a partilha de conhecimento tácito ($\beta = 0,245$; $p < 0,05$), através da confiança interpessoal. Os intervalos de confiança corroboram estes resultados. Em ambas as situações, pelo facto de não existirem efeitos diretos entre liderança ética e partilha de conhecimento (tácito ou explícito), os resultados confirmam a presença de mediação total, segundo os autores Hair *et al.* (2017).

5. Discussão

Apesar de terem sido já desenvolvidos alguns estudos empíricos que abordam a relação entre a liderança e a partilha de conhecimento, poucos foram os que se focaram especificamente na liderança ética e na partilha de conhecimento tácito e explícito, bem como na introdução de mediadores como a confiança na gestão e a confiança nos colegas para testar o seu efeito nestas relações (Bavik *et al.*, 2017).

Assim, com este estudo era pretendido perceber se os fatores propostos (liderança ética, confiança na gestão e confiança nos colegas) têm a capacidade de encorajar (direta ou indiretamente) a partilha de conhecimento tácito e explícito, bem como se existem diferenças acentuadas entre os dois grupos (empresas privadas e organizações não governamentais inseridas em Portugal) nos resultados do modelo proposto.

O modelo inicialmente proposto expressava relações e hipóteses mais gerais, sendo que estas foram subdivididas em relações e hipóteses mais específicas para serem testadas estatisticamente. Para além deste aspeto, foram obtidas relações adicionais que mostraram ser positivas e significativas tendo, por isso, acrescentado valor ao modelo em estudo. É de realçar, porém, a lacuna existente na literatura que sustente as relações mais específicas propostas.

De acordo com os resultados obtidos em ambos os grupos, a liderança ética não tem a capacidade de influenciar positiva e diretamente a partilha de conhecimento tácito e explícito. O mesmo acontece com a confiança nos colegas, isto é, a liderança ética não influencia a confiança nos colegas, no entanto, influencia positiva e diretamente a confiança na gestão.

O facto de ter sido estabelecida uma relação positiva e significativa entre a liderança ética e a confiança na gestão vai ao encontro dos resultados empíricos obtidos em diversos estudos (Johnson *et al.*, 2012; Engelbrecht *et al.*, 2017; Yanik, 2018). Dado que os líderes éticos se caracterizam por serem de confiança e terem a capacidade de estimular confiança nos indivíduos, estes factos fazem com que os indivíduos estabeleçam relações de confiança com este tipo de líderes (Engelbrecht *et al.*, 2017).

Apesar da relação entre a liderança ética e a confiança nos colegas não ter sido verificada nos dois grupos, este resultado contribui para a pouco explorada literatura relativa aos

fatores preditores ou inibidores da confiança nos colegas evidenciada pelos autores Erdem e Özen-Aytemur (2014).

No que concerne à influência da confiança interpessoal (confiança na gestão e confiança nos colegas) na partilha de conhecimento (explícito e tácito), os resultados estatísticos obtidos nos dois grupos demonstraram que apenas a confiança nos colegas influencia direta e positivamente a partilha dos dois tipos de conhecimento, ao contrário do que acontece com a confiança na gestão.

Estes efeitos são sustentados pelos resultados empíricos obtidos pelos autores Lin (2007) e Wu *et al.* (2009). Uma relação com os pares pautada pela confiança permite a diminuição de percepção de risco por partilharem um recurso valioso - o conhecimento -, por parte dos indivíduos; o que faz com que estes últimos tenham uma maior predisposição para assumirem comportamentos de partilha de conhecimento (Casimir *et al.*, 2012). Ou seja, os indivíduos deixam de focar-se apenas nos custos que a partilha de conhecimento implica e passam a focar-se, também, nos benefícios futuros que podem retirar deste comportamento.

A invalidação de determinadas relações diretas entre variáveis fez com que os efeitos indiretos propostos não se verificassem nos dois grupos.

No entanto, a relação positiva entre a liderança ética e a partilha de conhecimento (tácito e explícito) via confiança interpessoal (gestores e colegas) é proposta e sustentada por diferentes autores, nomeadamente Butler (1999), Lin (2007), Renzl (2008), Wang e Noe (2010) e Bavik *et al.* (2017), o que tornou relevante testar as tais relações adicionais referidas anteriormente.

Assim, foi testada estatisticamente a relação direta entre a confiança na gestão e a confiança nos colegas que demonstrou ser positiva e significativa e, por isso, um bom indicador para a mediação da confiança interpessoal (confiança na gestão e confiança nos colegas) na relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento (tácito e explícito).

As relações no trabalho implicam interdependência entre os vários atores organizacionais para que atinjam os seus objetivos profissionais, surgindo a necessidade de estabelecer confiança entre si (Mayer *et al.*, 1995). Os gestores, pela posição que ocupam, possuem um conjunto de competências que os faz ter influência num dado domínio, nomeadamente enquanto *role models*. Com isto, é esperado que os gestores consigam fomentar a

confiança nas organizações e que deem o primeiro passo na construção de relações de confiança, servindo de exemplo para que a confiança entre os restantes atores organizacionais (como os colegas e os gestores) se estabeleça (Whitener *et al.*, 1998).

Quando as duas mediadoras (confiança na gestão e confiança nos colegas) estavam presentes na relação, os resultados dos efeitos indiretos entre a liderança ética e a partilha de conhecimento tácito e explícito foram positivos e significativos, quer no grupo das organizações não governamentais, quer no grupo das empresas privadas.

Isto é, apesar da natureza do conhecimento tácito, que pode fazer com que os indivíduos das empresas privadas demonstrem maior resistência em partilhar este tipo de conhecimento, uma vez que podem perder a sua vantagem face aos demais colegas (Song *et al.*, 2015), e do possível sentimento de competitividade que numa empresa privada pode estar mais presente (em comparação com uma ONG), ambos os tipos de conhecimento são partilhados nos dois grupos.

É de referir que, embora o conhecimento explícito seja considerado mais fácil de ser partilhado entre os indivíduos em comparação com o conhecimento tácito, esta facilidade não está presente quando se trata de indivíduos a partilharem o seu conhecimento explícito numa organização. Ou seja, o conhecimento explícito precisa igualmente de ser encorajado com base em mecanismos que facilitem a partilha entre indivíduos, como a confiança interpessoal (Ipe, 2003), o que explica os resultados obtidos.

O mesmo autor salientou na sua pesquisa que, quando os indivíduos estão inseridos num ambiente caracterizado por elevados níveis de competitividade, maior é a probabilidade de a partilha de conhecimento não ocorrer devido a questões relacionadas com a confiança. Face aos resultados obtidos no presente estudo, é possível corroborar esta ideia do autor, isto porque foi demonstrado que a confiança interpessoal possibilita que a partilha de conhecimento ocorra, tanto nas empresas privadas (onde a competitividade pode sentir-se mais), como nas organizações não governamentais.

Em suma, os líderes éticos através da confiança interpessoal conseguem influenciar os comportamentos dos indivíduos - como a partilha de conhecimento, por exemplo -, uma vez que estes líderes contribuem para o desenvolvimento de relações de confiança entre os indivíduos e os seus gestores e colegas que permitem que os indivíduos não temam os riscos da perda de conhecimento e tenham em consideração os benefícios que podem retirar da adesão aos comportamentos de partilha (Pucetaite *et al.*, 2015; Bligh, 2017).

Vários estudos anteriores demonstraram que a liderança ética está positivamente relacionada com a partilha de conhecimento (Ma *et al.*, 2013; Tang *et al.*, 2015), tal como a confiança interpessoal é um preditor significativo dos comportamentos de partilha de conhecimento entre indivíduos (Peralta e Saldanha, 2014). E, em particular, os autores Le e Lei (2018) sustentam a mediação da confiança interpessoal na relação entre a liderança ética e a partilha de conhecimento.

É de salientar, então, que nem todos os fatores propostos influenciam (direta ou indiretamente) a partilha de conhecimento tácito e explícito entre os indivíduos, no contexto em que foi realizado este estudo. Mas este é um primeiro passo no estudo dos antecedentes da partilha de conhecimento, em Portugal, quer em empresas privadas, quer principalmente em organizações não governamentais.

A única diferença expressiva encontrada entre os dois grupos (empresas privadas e organizações não governamentais inseridas em Portugal) prende-se com os coeficientes de determinação (R^2) obtidos.

Comparando os coeficientes de determinação dos dois grupos, é visível que há diferenças relevantes ao nível dos valores do R^2 da confiança nos colegas e da partilha de conhecimento tácito. O R^2 da confiança nos colegas no modelo do grupo das Empresas Privadas (0,360) é mais do dobro do R^2 das Organizações não Governamentais (0,158) e, por sua vez, o R^2 da partilha de conhecimento tácito no grupo das Organizações não Governamentais (0,185) é sensivelmente o dobro do R^2 das Empresas Privadas (0,106). Estes resultados significam que a liderança ética tem uma maior capacidade para explicar a variância na confiança nos colegas, através da mediação da confiança na gestão, no modelo das Empresas Privadas; e, a liderança ética, a confiança nos colegas e a confiança na gestão juntas explicam uma maior proporção da variância na partilha de conhecimento tácito, no grupo das Organizações não Governamentais.

Os líderes éticos através das suas características únicas conseguem influenciar o comportamento dos indivíduos enquanto *role models*. Assim, é expectável que consigam influenciar a construção de relações de confiança entre os indivíduos e os seus colegas e gestores, no seio das empresas privadas (Whitener *et al.*, 1998). Por sua vez, os indivíduos que pertencem a organizações não governamentais, pelo seu elevado espírito de missão e altruísmo, desenvolvem mais facilmente relações de confiança entre si e não necessitam

tanto de influências externas, como os indivíduos das empresas privadas (Werker e Ahmed, 2008; Matschke *et al.*, 2012).

O conhecimento tácito está muito presente nas ONGs e caracteriza-se pela dificuldade da sua partilha, no entanto, este é essencial para o desenvolvimento destas organizações. Logo, como os indivíduos que integram este tipo de organizações são altruístas e privilegiam outros ideais e não só os aspetos monetários, sentem que têm de usar os recursos que existem na organização (como o seu conhecimento e o conhecimento adquirido pelos pares) para melhorarem continuamente o seu trabalho. Mas, como estes indivíduos, ao contrário dos que trabalham em empresas privadas, não têm a obrigação de partilhar o seu conhecimento, as organizações não governamentais devem continuar a apostar num mecanismo que os encoraje a assumir este comportamento de partilha, nomeadamente a confiança interpessoal (Werker e Ahmed, 2008; Matschke *et al.*, 2012).

6. Conclusões

Com este estudo era pretendido testar o modelo apresentado, que demonstra possíveis relações significativas e positivas entre determinados fatores (liderança ética, confiança nos colegas e confiança na gestão) e a partilha de conhecimento tácito e explícito, comparando dois grupos (empresas privadas e organizações não governamentais).

Devido à complexidade que caracteriza o conhecimento, também a sua partilha se assume como um processo complexo e um desafio para os vários tipos de organizações. No entanto, como o conhecimento é inerente e vital para as organizações, é relevante aprender como incentivar a sua transferência entre indivíduos, que naturalmente trará benefícios ao nível da obtenção de vantagem competitiva, no caso das organizações, e ao nível da satisfação pessoal e da construção e fomentação de relações de cooperação, no caso dos indivíduos.

Como os comportamentos de partilha de conhecimento podem implicar riscos para os indivíduos que possuem conhecimento (como a perda de poder), importa testar se determinados fatores têm a capacidade de proporcionar a segurança necessária para que de facto estes comportamentos ocorram.

Como tal, foi proposto que a liderança ética e a confiança interpessoal teriam essa capacidade de possibilitar a partilha de conhecimento. Isto porque, uma vez que os líderes éticos se caracterizam como de confiança e íntegros (Brown *et al.*, 2005), faz com que tenham influência nos comportamentos positivos dos indivíduos; e, também, porque as relações no meio organizacional necessitam da existência de confiança para serem estabelecidas, sendo que esta age como um facilitador de determinados comportamentos.

Após a análise dos resultados foi notório que estes são semelhantes nos dois grupos, contrariamente ao que era esperado.

Em suma, no contexto em que foi realizado este estudo, foi validado que apenas a confiança nos colegas influencia positiva e diretamente a partilha de conhecimento tácito e explícito, nos dois grupos, ao contrário da confiança na gestão que não tem essa capacidade. Já a liderança ética consegue influenciar de modo indireto, significativo e positivo a partilha de conhecimento tácito e explícito, através da mediação da confiança na gestão e nos colegas, no grupo dos indivíduos que pertencem a organizações não governamentais, bem como no grupo das empresas privadas.

Face aos resultados empíricos obtidos no presente estudo, é possível retirar implicações práticas a que os gestores devem atender, nomeadamente o encorajamento da partilha de conhecimento entre indivíduos, de modo a que haja um fluxo de conhecimento nas organizações, através do incentivo à criação de relações baseadas na confiança entre pares. Ao mesmo tempo foi demonstrado que a geração da necessária confiança nos colegas pode advir do papel enquanto *role models* dos gestores/líderes no estabelecimento de relações de confiança com os indivíduos.

6.1. Limitações e Pesquisa Futura

O presente estudo apresenta algumas limitações a vários níveis que devem ser identificadas.

Em relação à dimensão da amostra, que é suficiente para a análise dos dados, esta não permite a representação da população em estudo, para além de que, se fosse de maior dimensão, outros efeitos poderiam ter sido obtidos.

Ainda quanto à amostra obtida, esta caracteriza-se por ser de conveniência, logo é não probabilística, uma vez que foi obtida devido à sua acessibilidade, o que não permite a generalização dos resultados obtidos.

No que concerne às escalas utilizadas para a construção do instrumento de recolha de dados, alguns dos itens que as compõem não passaram em todos os testes apresentados no capítulo ao modelo de medição, o que pode ter influenciado os resultados obtidos.

Assim, esta análise do modelo final proposto deve ser entendida como um primeiro passo no estudo dos preditores da partilha de conhecimento entre indivíduos, tanto nas empresas privadas, como nas organizações não governamentais, em Portugal.

Futuros estudos devem, então, focar-se em aprofundar as relações propostas não só ao nível dos indivíduos mas, também, de equipas de trabalho, dado que estas estão a assumir um papel cada vez mais preponderante nas organizações.

Outros fatores (como a justiça interacional e o trabalho com significado) que tenham a capacidade de encorajar a partilha de conhecimento devem merecer a atenção dos cientistas, no futuro.

A justiça interacional é uma das características associadas aos líderes éticos (Brown e Traviño, 2006) e demonstra ser um bom preditor da partilha de conhecimento, uma vez

que os líderes éticos têm uma maior capacidade de influenciar a sensação de justiça interacional dos indivíduos, cujo enfoque é o tratamento interpessoal regido pelo respeito, dignidade, equidade e honestidade, fazendo com que estes últimos sintam um maior dever em contribuir, por exemplo, através da adoção de comportamentos de partilha de conhecimento (Wang *et al.*, 2017).

Por sua vez, os indivíduos que estão inseridos numa organização percebida como ética tendem a atribuir maior significado ao seu trabalho (Mitroff e Denton, 1999), uma vez que a exposição a uma conduta ética e a promoção de comportamentos éticos impulsiona o aumento do significado atribuído (Demirtas *et al.*, 2015).

Quando os indivíduos atribuem um significado pessoal ao seu trabalho tendem a disponibilizar mais do seu tempo e esforço, de modo a que obtenham resultados positivos para a organização que integram (Bunderson e Thompson, 2009). Logo, é possível supor que dependendo do grau de significado atribuído ao trabalho, os indivíduos vão desempenhar comportamentos favoráveis para o seu trabalho, tais como, por exemplo, a partilha de conhecimento entre si.

7. Bibliografia

- Bagraim, J., & Hime, P. 2007. The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *Journal of Industrial Psychology*, 33(3): 43-48.
- Bandura, A. 1971. Social learning theory. *General Learning Press*.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bavik, L. Y., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. 2017. Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2): 322-332.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. 2016. A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139: 517-536.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. 1998. A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3): 459-472.
- Blau, P. M. 2008. *Exchange & power in social life*. New York: Transaction Publishers.
- Bligh, M. C. 2017. Leadership and trust. *Leadership Today*, 6: 419.
- Bock, G-W., Zmud, R. W., Kim, Y-G., & Lee, J-N. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1): 87-111.
- Brislin, R. W. 1970. Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3): 185-216.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Bryman, A. 1989. *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge.
- Bryman, A. 2012. *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. 2009. The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54: 32-57.
- Butler, J. K. 1999. Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organization Management*, 24(2): 217-238.

- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. 2012. Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5): 740-753.
- Cha, E-S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. 2007. Translation of scales in cross-cultural research: Issues and techniques. *Journal of Advanced Nursing*, 58(4): 386–395.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. 2013. Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality*, 41(9): 1409-1420.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. 2011. Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6): 1183-1206.
- Cook, J., & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. 2015. The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145: 183–199.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611-628.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. 2007. Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*, 32: 38-46.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. 2017. Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3):368-379.
- Erdem, F., & Özen-Aytemur, J. 2014. Context-specific dimensions of trust in manager, subordinate and co-worker in organizations. *Journal of Arts & Humanities*, 4(10): 28-40.
- Evans, M. M. 2013. Is trust the most important human factor influencing knowledge sharing in organisations? *Journal of Information & Knowledge Management*, 12(4): 17.
- Gefen, D., & Ridings, C. M. 2002. Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1): 47-69.
- Gefen, D. 2005. Cultural diversity and trust in IT adoption: A comparison of potential e-voters in the USA and South Africa. *Journal of Global Information Management*, 13(1): 55-79.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L., & Dunford, B. B. 2013. Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115: 435-449.

Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Research*, 43(1): 115-135.

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

Huang, X., Hsieh, J. J. P-A., & He, W. 2014. Expertise dissimilarity and creativity: The contingent roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Applied Psychology*, 99(5): 816–830.

Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4): 337-359.

Johnson, C. E., Shelton, P. M., & Yates, L. 2012. Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction, and effectiveness. *International Leadership Journal*, 3-19.

Kim, S. L., Han, S., Son, S. Y., & Yun, S. 2017. Exchange ideology in supervisor-subordinate dyads, LMX, and knowledge sharing: A social exchange perspective. *Asia Pac J Manag*, 34: 147-172.

Krot, K., & Lewicka, D. 2012. The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3): 224-233.

Le, P. B., & Lei, H. 2018. Fostering knowledge sharing behaviours through ethical leadership practice: The mediating roles of disclosure-based trust and reliance-based trust in leadership. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(2): 183-195.

Lee, J-N. 2001. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38: 323-335.

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. 2010. Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41:473.

Lee, J. 2018. The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: Socio-technical view. *Administrative Sciences*, 8(21).

Lin, C-P. 2007. To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70: 411-428.

Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. 2016. A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management*, 62 :226-233.

Liao, L-F. 2008. Knowledge-sharing in R&D departments: A social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10): 1881-1895.

- Massingham, P. 2015. Knowledge sharing: What works and what doesn't work: A critical systems thinking perspective. *Syst Pract Action Res*, 28: 197-228.
- Matloob, M. 2018. Impact of ethical leadership on project success: Mediating role of employee trust and moderating role of ethical orientation. *Jinnah Business Review*, 6(1): 42-49.
- Matzler, K., & Renzl, B. 2006. The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10): 1261-1271.
- Matschke, C., Moskaliuk, J., & Cress, U. 2012. Knowledge exchange using web 2.0 technologies in NGOs. *Journal of Knowledge Management*, 16(1): 159-176.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1): 91-103.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. 1999. A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, 83-92.
- OCDE. 1996. *The knowledge-based economy*. Paris.
- Özlen, A. 2017. Enablers of successful knowledge sharing behavior: KMS, environment and motivation. *European Journal of Economic Studies*, 6(2): 115-123.
- Peralta, C. F., & Saldanha, M. F. 2014. Knowledge-centered culture and knowledge sharing: The moderator role of trust propensity. *Journal of Knowledge Management*, 18(3): 538-550.
- Pervayz, U., Imran, M., Arshad, Q., Haq, R., Mobeen, M., & Khan, M. K. 2016. Human resource practices and knowledge sharing: The moderating role of trust. *International Journal of Organizational Leadership*, 5: 15-23.
- Phong, L. B., Hui, L., & Son, T. T. 2018. How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing. *Social Behavior and Personality*, 46(5): 705-720.
- Pucetaite, R., Novelskaite, A., & Markunaite, L. 2015. The mediating role of leadership relationship in building organisational trust on ethical culture of an organisation. *Economics and Sociology*, 8(3): 11-31.
- Ramaswami, S. N., Srinivasan, S. S., & Gorton, S. A. 1997. Information asymmetry between salesperson and supervisor: Postulates from agency and social exchange theories. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3): 29-50.
- Renshaw, S., & Krishnaswamy, G. 2009. Critiquing the knowledge management strategies of non-profit organizations in Australia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 49.

Renzl, B. 2008. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2): 206-220.

Reychav, I., & Weisberg, J. 2010. Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2): 285-300.

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

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2017. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. 2015. SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

Ruggles, R. 1998. The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3): 80.

Schwenger, D., Straub, T., & Borzillo, S. 2014. Non governmental organizations: Strategic management for a competitive world. *Journal of Business Strategy*, 35(4): 11-19.

Shrout, P.E., & Bolger, N. 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7: 422-445.

Smith, E. A. 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4): 311-321.

Song, C., Park, K. R., & Kang, S-W. 2015. Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality*, 43(10): 1749-1760.

Staples, D. S., & Webster, J. 2008. Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Info Systems Journal*, 18: 617-640.

Tang, P. M., Bavik, Y. L., Chen, Y. F., & Tjosvold, D. 2015. Linking ethical leadership to knowledge sharing and knowledge hiding: The mediating role of psychological engagement. *IPEDR*, 84: 71-76.

Tuan, T. T. 2012. What trust grows through upward influence? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(2): 158-181.

UNESCO. 2009. *Messages to non-governmental organizations (NGOs)*. The United Nations World Water Development Report 3.

UCP. 2015. *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Estudo sobre organizações não governamentais realizado pela Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.

- Van den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. 2009. Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2): 103-122.
- Vasconcelos, J., Seixas, P., Lemos, P., & Kimble, C. 2005. Knowledge management in non-governmental organisations: A partnership for the future. *Proceedings of the 7th International Conference on Enterprise Information Systems*, 24-28.
- Wang, C-C. 2004. The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers: An empirical study. *International Journal of Management*, 21(3): 370.
- Wang, S., & Noe, R. A. 2010. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20: 115-131.
- Wang, H-K., Tseng, J-F., & Yen, Y-F. 2012. Examining the mechanisms linking guanxi, norms and knowledge sharing: The mediating roles of trust in Taiwan's high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19): 4048-4068.
- Wang, H., Lu, G., & Liu, Y. 2017. Ethical leadership and loyalty to supervisor in china: The roles of interactional justice and collectivistic orientation. *Journal of Business Ethics*, 146: 529-543.
- Werker, E., & Ahmed, F. Z. 2008. What do nongovernmental organizations do? *Journal of Economic Perspectives*, 22(2): 73-92.
- Whisnant, B., & Khasawneh, O. 2014. The influence of leadership and trust on the sharing of tacit knowledge: Exploring a path model. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(2): 2-17.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
- Wong, K. K-K. 2013. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using smartpls. *Marketing Bulletin*, 24: 2-32.
- Wood, M. 2005. Bootstrapped confidence intervals as an approach to statistical inference. *Organizational Research Methods*, 8(4): 454-470.
- Wu, W-L., Lin, C-H., Hsu, B-F., & Yeh, R-S. 2009. Interpersonal trust and knowledge sharing: Moderating effects of individual altruism and a social interaction environment. *Social Behavior and Personality*, 37(1): 83-94.
- Wu, Z. Y., Ming, X. G., He, L. N., Li, M., & Li, X. Z. 2014. Knowledge integration and sharing for complex product development. *International Journal of Production Research*, 52(21): 6296-6313.

Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. 2016. Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3): 493–504.

Yanik, O. 2018. The mediating role of trust in the effect of ethical leadership on employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research Turk*. 10(1): 447-46.

Yozgat, U., & Mesekiran, G. 2016. The impact of perceived ethical leadership and trust in leader on job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2): 125-131.

8. Anexos

Anexo I – Questionário

Liderança Ética e Partilha de Conhecimento

Caro(a) colaborador(a),

No âmbito da minha dissertação de Mestrado, que tem como objetivo estudar a influência da liderança ética no comportamento de partilha de conhecimento nas organizações, convido-o(a) a preencher o presente questionário.

A sua participação é indispensável para a realização deste estudo, uma vez que as suas respostas contribuirão para aprofundar o conhecimento sobre liderança ética e a partilha de conhecimento, bem como para o término da minha dissertação.

Peço-lhe que leia atentamente cada uma das questões. Note que não existem respostas certas ou erradas. O presente questionário é anónimo e toda a informação que nele constar destina-se apenas ao estudo em questão, sendo mantida a confidencialidade em todo o processo. O preenchimento do questionário requer sensivelmente 10 minutos do seu tempo.

Caso seja voluntário(a) de uma Organização não Governamental (ONG) responda a este questionário tendo em conta a função que desempenha na mesma, por favor. Note que só deve realmente indicar no final que pertence a uma ONG se respondeu a todo o questionário com base na sua experiência enquanto voluntário(a).

Se tiver alguma questão, por favor não hesite em contactar-me através do *e-mail*: joana_filipa_amoroso@iscte-iul.pt.

Saudações,
Joana Amoroso

ISCTE Business School
ISCTE-IUL
Av. Forças Armadas,
1649 - 026 Lisboa

Por favor, assinale a resposta que melhor indica o seu grau de concordância com cada item. Cada resposta deve variar entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

1. Nas organizações atuais é fundamental que os líderes pautem a sua atuação pelos princípios éticos definidos. Assim, como percebe o comportamento do seu superior?

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
O meu superior ouve o que os seus colaboradores têm a dizer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior disciplina os colaboradores que violam as condutas de ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior rege a sua vida pessoal de um modo ético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior tem em conta os melhores interesses dos seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior toma decisões justas e equilibradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior é de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior discute a ética dos negócios ou os valores com os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior estabelece um exemplo de como fazer as coisas do modo correto ao nível da ética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior define sucesso não só pelos resultados obtidos mas, também, pelo modo como são obtidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu superior aquando da tomada de decisão, questiona “qual é a coisa certa a fazer?”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. O conhecimento é um ativo essencial para o alcance de vantagem competitiva das organizações. No entanto, o processo de partilha de conhecimento é um dos maiores desafios atuais. Diga em que medida se identifica com os seguintes comportamentos.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu conhecimento do trabalho com os meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu partilho os meus relatórios e outros documentos oficiais com os meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu faculto sempre aos meus colegas a informação solicitada relativa a pessoas ou locais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eu providencio os meus manuais, metodologias ou modelos aos meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu partilho o meu conhecimento especializado, que adquiri com a minha educação ou em formações, com os meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu e os meus colegas partilhamos histórias de sucesso e de insucesso entre nós.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu e os meus colegas partilhamos conhecimento sobre negócios obtido através de jornais, revistas, publicações científicas e da televisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Enquanto indivíduos avaliamos as intenções, palavras e ações daqueles que nos rodeiam na organização em que trabalhamos. Diga em que grau variam as suas perceções sobre os comportamentos seguintes.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
A gestão na minha empresa é sincera nas suas tentativas de conhecer o ponto de vista dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa empresa não terá um grande futuro a não ser que atraia melhores gestores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se estiver com dificuldades no trabalho sei que os meus colegas vão tentar ajudar-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso confiar na gestão para tomar decisões sensíveis relativas ao futuro da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudarem quando preciso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gestão parece fazer um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me bastante confiante de que a empresa tentará sempre tratar-me com justiça.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maioria dos meus colegas são de confiança, pois cumprem com a palavra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho plena confiança nas competências dos meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maioria dos meus colegas continua a fazer o seu trabalho, mesmo que os superiores não estejam por perto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso confiar nos meus colegas para que não dificultem o meu trabalho por descuido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gestão da empresa poderá estar preparada para ganhar vantagens enganando os trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quase a terminar, peço-lhe que responda às seguintes questões sociodemográficas cujas respostas serão utilizadas meramente para fins estatísticos.

Idade: _____

Género: Feminino Masculino

Função: _____

Posição Hierárquica: Líder de Equipa Membro de Equipa

Antiguidade na Função: _____

Integra uma ONG (Organização não Governamental): Sim Não

Área de Negócio da Organização: _____

Antiguidade na Organização: _____

Obrigada pela sua colaboração!