

## **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NUMA EMPRESA PORTUGUESA**

### ***THE IMPORTANCE OF MOTIVATION IN KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: A STUDY IN A PORTUGUESE COMPANY***

**Margarida Oliveira<sup>1</sup>; Eulália Santos<sup>2</sup>; Sofia Carreira<sup>3</sup>; José Ricardo Andrade<sup>4</sup>**

*<sup>1</sup>BRU-IUL, ISLA Santarém e ISLA Leiria; <sup>2</sup>ISLA Santarém e ISLA Leiria; <sup>3</sup>ISLA Santarém;*

*<sup>4</sup>CEFAGE-UBI, ISLA Leiria*

*[margarida.foliveira@hotmail.com](mailto:margarida.foliveira@hotmail.com); [eulalia.santos@sapo.pt](mailto:eulalia.santos@sapo.pt); [soniasofia.c@gmail.com](mailto:soniasofia.c@gmail.com);*

*[ricardo.andrade@ubi.pt](mailto:ricardo.andrade@ubi.pt)*

#### **Resumo**

Atualmente, as mudanças rápidas e frequentes impulsionadas pela tecnologia da informação e por fenómenos económicos, obrigam a que as organizações e os seus colaboradores tenham de gerir mais rapidamente o conhecimento. Perante este cenário, cada vez mais competitivo e em constante mutação, torna-se imperativo criar, adquirir, renovar, partilhar e utilizar o conhecimento nas organizações de forma estratégica. No entanto, para tal é notória a importância que a motivação dos colaboradores assume neste processo. Deste modo, neste estudo pretende-se verificar se existe relação entre a motivação no trabalho e a gestão do conhecimento nas organizações, em contexto empresarial português. Para este efeito, utilizou-se uma metodologia quantitativa baseada num inquérito por questionário composto por três partes, a primeira analisa a gestão do conhecimento organizacional, a segunda refere-se à motivação no trabalho e a terceira caracteriza o perfil sociodemográfico e profissional dos colaboradores. Na amostra em estudo participaram 58 colaboradores de uma empresa que se dedica ao fabrico de moldes metálicos para o ramo automóvel. Os resultados mostram que a motivação no trabalho está positivamente relacionada com a gestão do conhecimento. Assim, os colaboradores motivados no trabalho para a partilha e transferência do conhecimento são um ativo fundamental que impulsiona a gestão do conhecimento.

*Palavras-chave:* motivação no trabalho, gestão do conhecimento, organizações.

#### **Abstract**

Today, rapid and frequent changes driven by information technology and economic phenomena make it necessary for organizations and their employees to manage knowledge more quickly. Faced with this increasingly competitive and ever changing scenario, it is imperative to create, acquire, renew, share and use knowledge in organizations in a strategic way. However, the importance of employee motivation in this process is notorious. Thus, this study intends to verify if there is a relationship between work motivation and knowledge management in organizations, in the Portuguese business context. For this purpose, a quantitative methodology was used based on a questionnaire survey composed of three parts, the first analyzes the management of organizational knowledge, the second refers to motivation at work and the third characterized the socio-demographic and professional profile of employees. In the sample under study participated 58 employees of a company that is dedicated to the manufacture of metal molds for the automotive industry. The results show that motivation at work is positively related to knowledge management. Thus, the motivated workers in the work for the sharing and transfer of knowledge are a fundamental asset that drives knowledge management.

*Keywords:* Motivation at work, Knowledge Management, Organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, fenómenos económicos e sociais de alcance mundial, como a globalização da economia e a generalização do uso da tecnologia da informação, são responsáveis pela reestruturação do ambiente e modo de vida em sociedade.

A rapidez e a facilidade de comunicação associadas à interdependência dos mercados faz com que pequenas mudanças provoquem grandes repercussões, quase instantaneamente, em todos os segmentos da sociedade (Feldman & Rafaeli, 2002). Dentro deste contexto, tal como refere Drucker (1993), o fator decisivo que controla efetivamente a economia mundial não é nem o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o conhecimento. Por conseguinte, vivemos um momento de transição do ambiente económico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade e sucesso das organizações, tornando-se imperativo que as empresas garantam a gestão ativa do seu conhecimento. É nesse contexto que a gestão do conhecimento se assume como um valioso recurso estratégico das empresas, fazendo parte da estratégia empresarial (Sveiby, 1998).

O valor do conhecimento existente numa organização pode ser utilizado como uma vantagem diferenciável, que pode manter a organização mais competitiva (Brent & Vittal, 2006). Por isso, cada vez mais as organizações têm reconhecido que o conhecimento é necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho.

É igualmente notória a importância da Motivação dos colaboradores como ferramenta de gestão das organizações e como diferencial competitivo entre as empresas. Colaboradores motivados superam-se e superam as expectativas da empresa. Assim a Motivação valoriza a participação e o potencial das pessoas, permitindo-lhes expressar as suas ideias, partilhar conhecimento, tornando-as mais autónomas, competentes e motivadas (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006).

Perante o exposto, fica claro que é importante por parte das organizações uma política consistente de motivação e gestão do conhecimento, valorizando e respeitando as especificidades dos colaboradores.

Para implementar a Gestão do Conhecimento as empresas devem ver-se como uma comunidade humana, onde o conhecimento coletivo representa o maior diferencial. É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências essenciais ao desenvolvimento do trabalho. Os colaboradores são assim a fonte básica da formação do conhecimento nas organizações. Além de serem os detentores de grande parte do conhecimento existente nestas, também o podem gerir como entenderem melhor, porque é algo sobre o qual a organização não tem poder. Mas a organização tem

interesse em gerir esse conhecimento existente nos seus colaboradores, para que o mesmo possa ser utilizado em proveito da mesma. É necessário explicar a todos os colaboradores da organização qual o seu papel e a sua verdadeira importância na gestão do conhecimento para que todos entendam a sua necessidade e estejam motivados para a partilha do conhecimento (Terra, 2000). Assim, a motivação parece ser a força impulsionadora e um fator chave para o sucesso da gestão do conhecimento nas organizações. Assim, este estudo tem como objetivo verificar a relação entre a Motivação e a gestão do conhecimento no contexto empresarial português.

O presente artigo inicia com uma contextualização do estudo, seguindo-se um enquadramento teórico sobre a gestão do conhecimento e a motivação. Consequentemente, é deduzida a hipótese de investigação. Segue-se uma descrição da metodologia de investigação utilizada e dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se a discussão e as conclusões.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo foi realizado numa empresa de metalomecânica localizada na Marinha Grande. A empresa encontra-se inserida no setor da indústria de moldes metálicos de grandes dimensões para o ramo automóvel (para-choques e painéis de porta).

É de salientar a relevância do setor dos moldes na economia portuguesa. Segundo a Cefamol - Associação Nacional da Indústria de Moldes, o valor das exportações, no ano 2016, foi superior a 626 milhões de euros e no ano 2017 foi superior a 675 milhões de euros, o que representou um aumento de cerca de 8%. Comparando com o ano de 2010, verifica-se que os valores das exportações aumentaram mais do dobro. Estes números mostram que, ao longo dos anos, a indústria dos moldes em Portugal, demonstrou uma elevada capacidade de adaptação às necessidades dos seus clientes e à evolução tanto dos mercados como das tecnologias. Contudo, até à data não são conhecidos estudos que analisem a importância da motivação dos colaboradores na gestão do conhecimento em contexto empresarial português, pelo que se justifica um estudo desta natureza na indústria dos moldes.

## **3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

As tecnologias de informação e comunicação fizeram emergir um novo paradigma social, descrito por alguns autores, como sociedade da informação (Castells, 2003), ou sociedade do conhecimento (Hargreaves, 2003). Um mundo onde o fluxo de informações é intenso, em permanente mudança, e “onde o conhecimento é um recurso flexível, fluido, sempre em expansão e em mudança” (Hargreaves, 2003, p. 33). É neste

contexto que surge a Gestão do Conhecimento como um recurso estratégico para a vida das pessoas e de qualquer organização.

A aquisição e aplicação do conhecimento sempre representaram um estímulo para as civilizações. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, quando aliado à sua gestão, ele faz diferença. A criação e o desenvolvimento de processos que gerem, armazenem e disseminem o conhecimento representam um novo desafio a ser enfrentado pelas empresas, pelo que estas necessitam de se preocupar com a melhor estratégia para estimular os colaboradores a realizar a partilha do conhecimento (Wang, S., Noe, & Wang, Z., 2014).

Scharf e Soriano-Sierra (2008) descrevem o conhecimento como sendo imprescindível à sustentabilidade nesta Era, onde os produtos e as organizações existem e "morrem" na informação, em que, as organizações bem-sucedidas são aquelas que utilizam os seus melhores e rápidos ativos intangíveis, as pessoas.

Para Cardoso (2007) o conhecimento consiste na vontade constante em aprender e conhecer, sendo um conjunto de elementos cognitivos, emocionais e comportamentos que operam entre si, permanentemente.

De acordo com Quinn (1992) o conhecimento pode ser definido de quatro formas: cognitivo – uma vez que, se refere a factos e se adquire através de formação e treino, designado por *Know What*; conhecimento de competências avançadas – onde se utiliza o conhecimento a novos problemas e situações, definido por *Know How*; conhecimento de compreensão sistémica – que se encontra relacionado com a causa e efeito subjacentes numa dada disciplina, denominado por *Know Why* e, por último, o conhecimento da criatividade automotivada – que se encontra diretamente ligada com a adaptação e motivação para o sucesso, denominada por *Care Why*.

Takeuchi e Nonaka (2008) definem conhecimento como um ativo intangível, de difícil imitação/análise, e que está estritamente relacionado com os recursos tecnológicos, humanos e culturais existentes na organização. Classificam o conhecimento em tácito e explícito: tácito é o conhecimento existente na mente das pessoas, não estando sistematizado nem formalizado, ao passo que, o conhecimento explícito se encontra em estrutura e tem forma, podendo ser uma base de dados, um manual ou um dado procedimento.

O conhecimento explícito pode ser categorizado através de sistemas formais, este permite uma análise objetiva, podendo ser através de números/palavras. Está ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes. Muito do que existe hoje em termos de tecnologia da informação, está vinculado à construção automatizada de registos do que definimos como conhecimento

explícito. São grandes "armazéns de dados" que registam a experiência da organização e, até, de terceiros, além de uma grande diversidade de dados sobre o seu ambiente interno (processos, rotinas) e externo (clientes, fornecedores, governo, concorrentes) (Filho, 2000).

O conhecimento tácito é subtil e pessoal, trata-se de um reflexo personalizado da conceção da realidade, é de difícil formalização e transmissão, contendo, por isso, um aspeto técnico e cognitivo, o *know-how*, os *insights* e as instituições. Só existe no cérebro dos seres vivos e caracteriza-se por emoções, valores e crenças e, por isso, é pessoal. Fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito e não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou criando uma experiência totalmente nova (Filho, 2002). Assim sendo, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem-sucedida gestão do conhecimento. Por conseguinte, é imperativo que as empresas façam uma gestão ativa do seu conhecimento.

A gestão do conhecimento refere-se ao esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Focaliza-se assim, na criação, identificação, assimilação, partilha e utilização do conhecimento no âmbito organizacional. Este tipo de gestão incide no desenvolvimento e na sistematização de informação, quer seja dentro da própria organização, ou entre os diversos níveis da estrutura organizativa, de forma a incrementar, fomentar e partilhar o conhecimento. A criação do conhecimento organizacional surge de um processo, segundo o qual, a organização tem como função facilitar e aumentar o conhecimento produzido pelos colaboradores, retendo os diferentes tipos de conhecimento. Nesta perspetiva, a gestão do conhecimento interfere, de modo direto, com a organização e com as pessoas que a ela pertencem, tendo como função possibilitar o desenvolvimento de uma estratégia organizacional, onde se reconheça e integre os diversos tipos de conhecimento (Serrano, 2006).

A estratégia organizacional utiliza a gestão do conhecimento como instrumento impulsionador das atividades organizativas, com o objetivo de estabelecer uma ligação entre os diversos tipos de conhecimentos (Dias, Varela, & Costa, 2013). No entanto, a gestão do conhecimento adquire e distribui recursos, sob a forma de informação ou de conhecimento, que visam melhorar e potencializar os resultados da produtividade e da capacidade de inovar. Este processo é prolongado e carece da envolvimento de todos os indivíduos, no sentido de criar, selecionar e assimilar o conhecimento para que a organização crie os seus alicerces, de forma a torna-la cada vez mais competitiva (Freire, 2000).

A gestão do conhecimento é a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. A sua função é gerar riqueza e valor a partir da gestão de elementos que estão fora do contexto habitual dos fatores tradicionais terra, capital e trabalho. É uma estratégia que transforma os bens intelectuais da organização em maior produtividade, em novos valores e em aumento de competitividade. Assim, tem como função apoiar e orientar, a partir de um planeamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional (Carvalho & Tavares, 2001).

A compreensão do conhecimento e a capacidade para o gerir são aspetos fundamentais na aferição de uma posição competitiva vantajosa da organização no mercado e na realização do que se propõe conseguir, ou seja, que a mesma continue a crescer, a competir e se torne mais rentável.

#### **4. A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

A perspetiva empreendedora da gestão exige cada vez mais uma visão multifuncional e integrada da organização, o que significa não só planear, organizar, coordenar e controlar, mas também atuar como parceiro dos colaboradores (Ribeiro, 2003). Um dos instrumentos que auxiliam a gestão das organizações, é a motivação, que atua como uma ferramenta de gestão das pessoas.

A motivação é a força que impulsiona o profissional para o exercício das suas funções; pessoas motivadas e comprometidas alcançarão o sucesso. Quem é motivado realiza o seu trabalho de maneira correta sentindo-se bem, exercendo todas as funções de modo eficiente e eficaz, realizando a tarefa com prazer e realização.

A motivação no trabalho é um fator importante que contribui para melhorar os índices de produtividade e de desempenho, tanto ao nível organizacional como ao nível individual (Nadreeva, Gaynutdinova, & Rakhimova, 2016).

Segundo Godoi (2009, p. 241) “a motivação é uma esfera interna, singular inerente ao espaço da individualidade, relacionada à história de vida, à estrutura social, aos desejos do indivíduo e à recuperação do sentido do trabalho”. Para que haja sucesso organizacional, a motivação é fundamental, pois as pessoas só se comprometem com o que entendem e faz parte dos seus interesses, o que deve estar atrelado ao seu nível de satisfação, juntamente com seu comportamento organizacional.

O conceito de motivação no trabalho é abrangente e ocupa um lugar de destaque na prática da gestão nas organizações (Toode, Routasalo, & Suominen, 2011) na medida em que, passou a integrar um conjunto de relacionamentos entre constructos teóricos, explicados pela componente psicobiológica que ativa e orienta o comportamento humano em resposta ao eu, ao outro e em resposta ao ambiente (Moody & Pesut, 2006).

Ryan e Deci (2000), propõem dois tipos de motivação, sob o ponto de vista psicológico: a do tipo intrínseco e do tipo extrínseco. A motivação intrínseca é definida como algo que é interessante e agradável e a extrínseca como algo subjacente em razões instrumentais. Esta instrumentalidade, depende do grau de internalização da motivação e refere-se, na essência, à adoção de um regulamento que foi inicialmente regulado por fatores externos, como recompensas/punições, de modo que se torna, no indivíduo, internamente regulada (Reeve, 2014; Ryan, 1995). A internalização pode variar em função de valores e de interesses que o indivíduo já detém. O grau em que uma regulação é internalizada dá origem a diferentes tipos de regulamentos/motivações, de modo que a motivação extrínseca pode ser completamente regulada externamente, ou pode ser parcial/totalmente regulada internamente. Por outro lado, a regulação externa, diz respeito a atividades relacionadas com a obtenção de recompensas ou o evitamento de punições (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, & Malorni, 2010). Nesta perspectiva, o comportamento regulado é, portanto, não-internalizado e projeta-se externamente através de contingências de autoestima, como o envolvimento do ego e a culpa. Por fim, a regulação integrada refere-se à identificação com o valor de uma atividade, a ponto de ela se tornar parte do funcionamento habitual de uma pessoa e parte do senso de identidade da pessoa (Gagné et al., 2010).

Essa natureza intrínseca do comportamento motivado, em resposta a uma intenção que subjaz a ação do indivíduo em função dos objetivos e metas, tem conduzido a uma lenta e gradual integração do conceito no léxico comum e diário da gestão nas organizações e dos seus gestores (Gagné et al., 2015; Moody & Pesut, 2006). Nesta linha de pensamento, o conceito surge associado à vontade do indivíduo, ao esforço (Niessen, Weseler, & Kostova, 2016), à vontade de atingir os objetivos organizacionais (Gerhart, 2016) ou a sentimentos de desenvolvimento pessoal e de satisfação (Salanova & Schaufeli, 2008).

Alocada nesse ponto de vista dos gestores, a motivação no trabalho insere-se como parte de uma equação para o desempenho humano em contexto organizacional, enquanto que, do ponto de vista da literatura, esta assume-se como uma importante base teórica para a prática da gestão (Matos, 2013).

Considerando a intencionalidade e as expectativas como premissas para o estudo do comportamento do ser humano na organização, e reportando-nos ao caráter racional da procura de objetivos, sejam eles pessoais ou organizações, colocaremos dessa forma as organizações e as pessoas numa mesma base de estudo, onde ambas procuram racionalmente atingir os seus objetivos (Filho, 2002). As pessoas possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com as suas perceções da realidade. A motivação desenvolve-se somente depois de se ter um objetivo a

concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de uma pessoa e orienta a intenção de se concretizar algo. Nesta perspectiva, a motivação liga-se à ação estando a intencionalidade do indivíduo associada à sua expectativa de realização (Gagné et al., 2015).

Nas organizações, o trabalho intelectual será cada vez mais predominante, é crucial a atenção dada à motivação dos colaboradores.

## **5. O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. O conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. Hoje as empresas precisam aprender a gerir o conhecimento (Bolgar, 2002), ou seja, garantir que todo o conhecimento existente na organização, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Com a Gestão do Conhecimento, toda a informação deve ser transformada em conhecimento e distribuída a todos os interessados. O segredo está em partilhá-lo em toda a organização, e não em detê-lo. Desta forma, o conhecimento passa a ser um ativo da organização. No entanto, a Gestão do Conhecimento nas organizações só se realiza com as pessoas que nelas trabalham (Filho, 2002).

A gestão do conhecimento passa, pela partilha dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é quem decide se o partilha ou não, depende, portanto, do quanto está motivada para isso.

As interações sociais começam com o indivíduo e permitem o intercâmbio e a expansão do conhecimento dentro da organização. Contudo o indivíduo precisa de estar motivado para partilhar o conhecimento adquirido. É necessário então, que a mensagem seja bem passada. Os colaboradores só ficarão motivados a partilhar o conhecimento se entenderem a sua importância, caso contrário vão achar que a partilha do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, assim como dos métodos e dos processos. Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual em prol do conhecimento organizacional e colocá-lo ao seu serviço, atinge patamares de motivação e desempenho dos seus colaboradores que permitem a otimização e inovação que muito beneficiam a si própria. Assim, a Motivação dos colaboradores parece ser, dessa forma, uma questão-chave para uma bem-sucedida Gestão do Conhecimento.

É, por isso, de interesse obter-se um entendimento exato sobre a relação da motivação no processo de gestão do conhecimento nas organizações, pelo que se formula a seguinte hipótese de investigação: *Há uma relação positiva entre a motivação e a gestão do conhecimento nas organizações.*

## 6. METODOLOGIA

Neste estudo utiliza-se uma metodologia quantitativa, sendo a população alvo os 98 colaboradores de uma empresa de metalomecânica inserida no setor dos moldes. A amostra é composta por 58 colaboradores (taxa de resposta = 59.2%). A maioria dos inquiridos são homens (77.6%;  $n = 45$ ). Quanto à faixa etária, a maioria tem mais de 40 anos (60.3%;  $n = 35$ ). No que respeita às habilitações literárias 53.4% ( $n = 31$ ) possuem o ensino secundário completo e 70.7% ( $n = 41$ ) exercem funções na empresa há mais de 5 anos.

O instrumento de medida utilizado no presente estudo é composto por três partes: a primeira integra a Escala de Gestão do Conhecimento (EGC) desenvolvida por Carreira (2016), a segunda refere-se à Escala de Motivação no Trabalho (EMT) desenvolvida por Ferreira et al. (2006) e a terceira e última parte, é constituída pelos dados de perfil dos colaboradores (sexo, faixa etária, habilitações literárias e antiguidade na organização). A EGC é medida utilizando 15 afirmações e a EMT é composta por 28 afirmações e avalia 4 dimensões: Organização do Trabalho (itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25), Desempenho (itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26), Realização e Poder (itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27) e Envolvimento (itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28), sendo que as afirmações correspondentes aos itens 8, 20 e 28 se encontram formuladas na negativa. Todas as afirmações que compõem as escalas em estudo encontram-se associadas a uma escala de resposta do tipo Likert de 5 pontos (1 - *Discordo totalmente* a 5 - *Concordo totalmente*).

O valor do alfa de Cronbach relativo aos 15 itens da EGC foi de .898, sendo a consistência interna boa (Pallant, 2013), mas um pouco inferior ao estudo de Carreira (2016), onde foi obtido um valor de .914.

No estudo de Ferreira et al. (2006), os valores do alfa de Cronbach das quatro dimensões da EMT variaram de .720 a .842 e no presente estudo variam de .702 a .840, sendo considerados valores aceitáveis (Pallant, 2013).

Para a realização do estudo, foi solicitada autorização à empresa garantindo a confidencialidade e anonimato das respostas. O processo de recolha dos dados decorreu em outubro de 2017, tendo os questionários sido respondidos em papel e o tratamento dos dados realizado utilizando o *software* IBM SPSS *Statistics* 25. Na análise

dos resultados utilizou-se medidas de estatística descritiva, o cálculo do alfa de Cronbach e a correlação de Pearson.

## 7. RESULTADOS

No que concerne à Gestão do Conhecimento, os colaboradores apresentam um valor médio elevado ( $M = 4.05$ ;  $DP = 0.51$ ). Relativamente à Motivação no Trabalho, os resultados apresentados na Figura 1 mostram que os colaboradores apresentam uma maior motivação com a dimensão Realização e Poder ( $M = 4.00$ ;  $DP = 0.63$ ) e apresentam menores valores médios na dimensão Desempenho ( $M = 3.20$ ;  $DP = 0.69$ ).

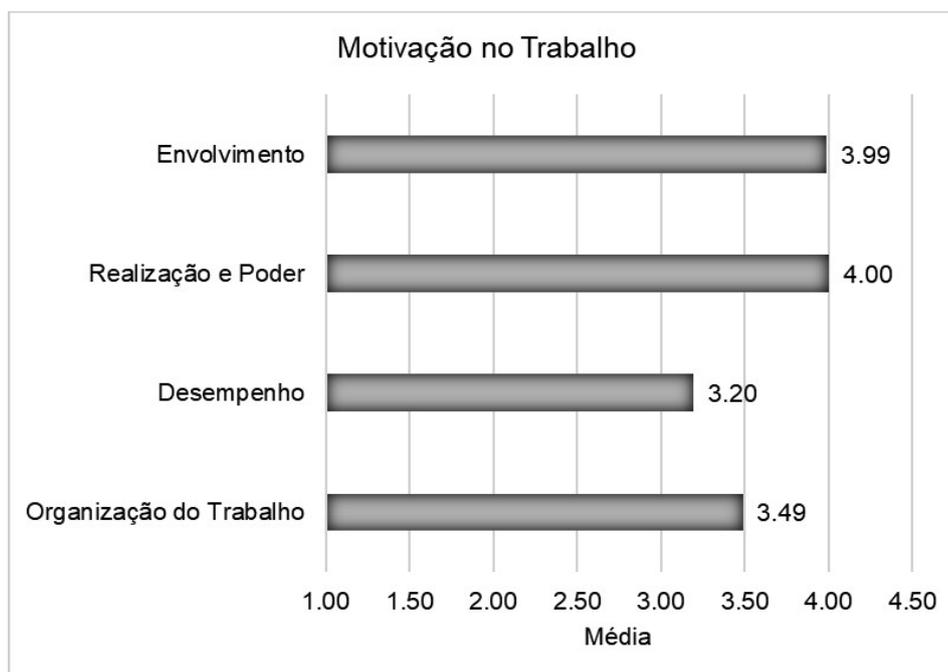
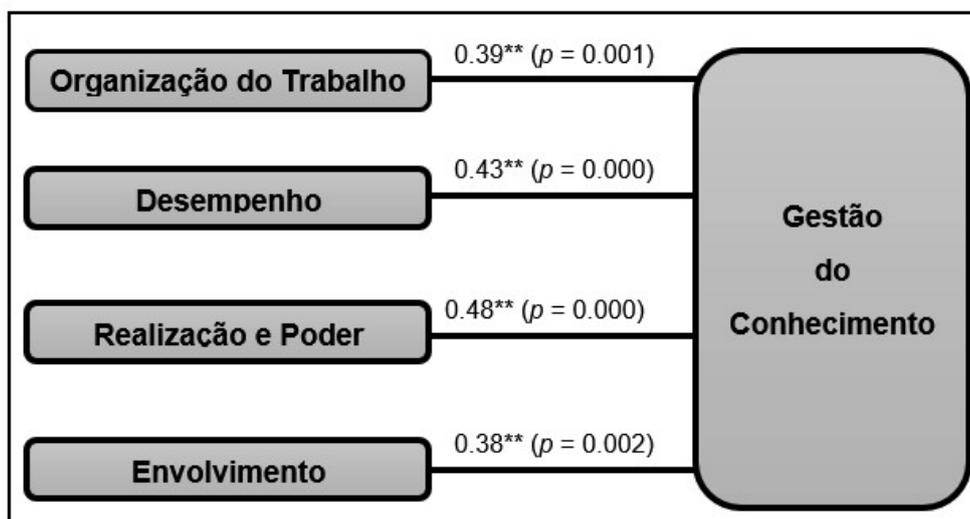


Figura 1. Medidas descritivas das dimensões da Escala de Motivação no Trabalho.

Para testar a hipótese formulada recorreu-se à correlação de Pearson e verificou-se que existe relação positiva e estatisticamente significativa entre as Escalas de Motivação no Trabalho e de Gestão do Conhecimento ( $r = 0.53$ ,  $p = 0.000$ ), o que significa que maiores índices de motivação no trabalho se encontram associados a maiores índices de gestão do conhecimento. Segundo os critérios de Cohen esta correlação é elevada (Pallant, 2013).

No que respeita à relação existente entre as diferentes dimensões da Escala de Motivação no Trabalho e a Escala de Gestão do Conhecimento pode-se observar no esquema da Figura 2 que todas as correlações são estatisticamente significativas e positivas, sendo moderadas segundo os critérios de Cohen (Pallant, 2013). Observa-se ainda que as dimensões Realização e Poder ( $r = 0.48$ ,  $p = 0.000$ ) e Desempenho

( $r = 0.43$ ,  $p = 0.000$ ) são as que mais contribuem para a Gestão do Conhecimento organizacional.



\*\* $p < 0.01$ .

Figura 2. Relações entre as dimensões da Motivação no Trabalho e a Gestão do Conhecimento

## 8. DISCUSSÃO

A Escala de Gestão do Conhecimento apresenta uma boa consistência interna, corroborando o estudo de Carreira (2016). A Escala de Motivação no Trabalho, tal como no estudo de Ferreira et al. (2006) possui consistência interna aceitável. Conclui-se que ambas as escalas utilizadas são fidedignas para medir a motivação no trabalho e a gestão do conhecimento nas organizações.

Em termos médios, a gestão do conhecimento apresenta valores elevados, o que vai ao encontro do estudo de Carreira (2016). A dimensão Realização e Poder apresenta a média mais elevada, corroborando outros estudos (Ferreira et al., 2006; Meneses, 2013; Costa, 2012).

A relação positiva e significativa entre a Motivação no Trabalho e a Gestão do Conhecimento, mostra que a motivação no trabalho é muito importante na gestão do conhecimento organizacional, pois de acordo com Filho (2002) os colaboradores são a base para a formação e disseminação do conhecimento nas organizações. São eles, que por meio da socialização podem assegurar a partilha do mesmo, garantindo, assim, a gestão do conhecimento (Bolgar, 2002).

Com este estudo fica claro que a gestão do conhecimento se assume como um recurso estratégico para as empresas. A criação e a implementação de processos que garantam a gestão do conhecimento, a sua retenção e disseminação representam um desafio

para as organizações. Fica claro também que os colaboradores são um ativo fundamental que impulsiona a gestão do conhecimento, desde que estejam motivados no trabalho para a partilha e transferência do conhecimento.

O reduzido número de participantes foi uma limitação. Futuramente, para além de ser necessário uma amostra de maior dimensão para se inferir com maior confiança para a população, é importante o alargamento deste estudo a outros setores de atividade da economia portuguesa, onde a gestão do conhecimento possa garantir vantagem competitiva às organizações nelas inseridas.

## REFERÊNCIAS

- Brent, H. & Vittal S. (2006). Knowledge management in it organizations from employee perspective. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE System Sciences*.
- Bolgar, P. (2002). Gestão do conhecimento e capital humano. Recuperado de <https://pt.scribd.com/doc/379595/Gestao-do-conhecimento-e-o-capital-humano>.
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(2), 191–211.
- Carreira, S. S. (2016). A Gestão do Conhecimento e as Tecnologias: Estudo de caso no setor Metalúrgico. Monografia de final de licenciatura, Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria, Leiria.
- Carvalho, G. & Tavares, M. (2001). *Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional*. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- Castells, M. (2003). *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Costa, A. F. (2012). *SIADAP 3, motivação e satisfação: os trabalhadores civis da FAP*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Dias, Á. L., Varela, M. N., & Costa, J. L. (2013). *Excelência organizacional*. Odivelas, Portugal: Booknomics
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalism society*. New York: Harper Business.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187–198.
- Feldman, M. & Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understanding. *Journal of Management Studies*, 39 (3), 309-313.

- Filho, J. (2000). *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Senac, Rio de Janeiro.
- Filho, J. (2002). *Gerenciando conhecimento*. Senac, Rio de Janeiro.
- Freire, A. (2000). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa, Portugal: Verbo.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
- Godoi, C. (2009). Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. *ERA – Revista de administração de empresas*, 49, (2), 241.
- Hargreaves, A. (2003). *O Ensino na Sociedade do Conhecimento: a educação na era da insegurança*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas. Porto: Porto Editora.
- Matos, M. H. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM: uma abordagem comparativa*. Tese de Doutoramento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Meneses, P. A. (2013). *A motivação dos recursos humanos da administração pública, em contexto de crise: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Moody, R. C., & Pesut, D. J. (2006). The motivation to care: Application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organization and Management*, 20(1), 15–48.
- Nadreeva, L., Gaynutdinova, J., & Rakhimova, G. (2016). Productivity and motivation of employees in the services sector. *International Business Information Management Association*, IBIMA, 1211–1219.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313.

- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (5th ed.)*. Maidenhead: Open University Press.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion (6<sup>th</sup>ed.)*. John Wiley & Sons.
- Ribeiro, R. (2003). A motivação como ferramenta gerencial de mudança. *Revista Fae Business*, Nº 6, São Paulo.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well being. *American Psychologist*, 63, 397-427.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- Scharf, E. R., & Soriano-Sierra, E. J. (2008). A gestão do conhecimento e o valor percebido: Estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 5(1), 87–108.
- Serrano, A. (2006). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações (3<sup>a</sup> ed)*. Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Sveiby, K. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Terra, J. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. Negócios, São Paulo.
- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 246–257.
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems A Quasi-Field Experiment. *Journal of Management*, 40, 978-1009.

## **PERFIL ACADÉMICO E PROFISSIONAL DOS AUTORES**

**Margarida Oliveira** - Doutorada em Gestão Geral, Estratégica e Desenvolvimento Empresarial pelo ISCTE, desde julho 2016. É Pós-Graduada em Marketing e Negócio Internacional pela ESTG Leiria e Licenciada em Gestão de Empresas pelo ISLA de Leiria. É investigadora do núcleo de gestão e estratégia da BRU-IUL-ISCTE. Docente do ISLA Santarém, e do ISLA Leiria, desde 2017. Em contexto empresarial, atua há mais de 15 anos nas áreas de gestão, recursos humanos, estratégia e marketing.

**Eulália Santos** – Doutorada em Matemática pela Universidade de Aveiro. Mestre em Matemática na área de Otimização e Investigação Operacional pela Universidade de Aveiro e Licenciada em Matemática Aplicada pela Universidade de Évora. Na investigação tem interesse na Análise e Tratamento de Dados em áreas de Gestão e Turismo. Diretora da Unidade de Investigação & Desenvolvimento e da ISLA e-Journal do ISLA Santarém. Docente no ISLA Santarém desde 2015. Docente no ISLA de Leiria desde 2007.

**Sofia Carreira** – Mestranda em Gestão de Recursos Humanos no ISLA Santarém. Licenciada em Gestão de Recursos Humanos pelo ISLA Leiria. Formadora certificada pelo IEFP. Na investigação tem interesse nas temáticas de Gestão do Conhecimento e Motivação. Experiência de 10 anos em contexto empresarial na área de recursos humanos Responsável pelo departamento de Recursos Humanos do grupo Dexprom.

**José Ricardo Andrade** – Doutorando em Gestão pela Universidade da Beira Interior. Mestre em Psicologia e Licenciado em Serviço Social, ramo de especialização em Gestão de Recursos Humanos. É igualmente Diretor de Recursos Humanos e Qualidade no setor industrial e investigador do CEFAGE – UBI. Na investigação tem interesse nas temáticas da motivação e dos ambientes de gestão da qualidade total e sua relação com os processos internos de gestão de pessoas em PME. Docente no ISLA Leiria desde 2010.

#### **Endereço Postal dos autores**

ISLA Santarém  
Largo Cândido dos Reis, Santarém 2000-241 Portugal  
Santarém (Portugal)