

Gestão do Conhecimento entre os Profissionais de TI e a Importância do Comprometimento no Trabalho: Influências da Cultura Organizacional, do Ambiente Social e dos Traços de Personalidade

Autoria: Renata Simões Guimarães e Borges

RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar como fatores organizacionais, sociais e individuais influenciam a disposição para compartilhar conhecimento tácito entre os profissionais de tecnologia da informação (TI) no Brasil. A gestão do conhecimento é crucial para as organizações sobreviverem, buscarem vantagem competitiva e melhorarem o desempenho, na medida em que possibilitam o desenvolvimento de novas habilidades e capacidades empresariais. A transmissão do conhecimento tácito é importante para as organizações, pois garante que experiências anteriores sejam passadas adiante se espalhando pela equipe ou departamento, ao invés de se concentrarem em um único indivíduo. É especialmente significativa entre os profissionais da área de Tecnologia da Informação. O profissional de TI, além do conhecimento técnico, lida consideravelmente com a combinação de experiências prévias e cognição para resolver problemas diários e implantar ou desenvolver novos sistemas. A perda de profissionais de TI pode resultar em grandes perdas para as organizações se o conhecimento tácito não foi transmitido para a equipe. O agravamento dessa situação decorre das condições favoráveis do mercado de trabalho no setor de TI, resultando em alta rotatividade. Estudos anteriores indicam que os níveis de comprometimento do trabalhador com a organização afetam diretamente as taxas de rotatividade. Neste estudo, propõe-se que a influência dos fatores organizacionais, sociais e individuais na disposição de compartilhar o conhecimento tácito será mediada pelo comprometimento organizacional. Para testar as hipóteses desenvolveu-se um questionário, o qual foi enviado aos profissionais de TI de diversas empresas via internet. Trata-se de um *survey* cuja amostra válida obtida foi de 143 respondentes. Utilizando o PLS, ou *Partial Least Squares*, foram avaliados os impactos da cultura organizacional, do ambiente social e das dimensões de personalidade na disposição para compartilhar o conhecimento tácito, considerando o papel do comprometimento como mediador. Os resultados indicam que culturas organizacionais apoiadoras e voltadas para a equipe e o desenvolvimento de ambientes sociais caracterizados por relacionamentos consistentes influenciam positivamente a decisão de compartilhar o conhecimento tácito. Profissionais introvertidos e com senso de autodisciplina e competência também tendem a transmitir o conhecimento tácito. Finalmente, constatou-se que culturas organizacionais apoiadoras, ambientes sociais amigáveis e traços de personalidade caracterizados como introversão, autodisciplina e competência influenciam os níveis de comprometimento no trabalho, que, por sua vez, determina a disposição para disseminar o conhecimento tácito. Este estudo contribui para a literatura ao oferecer melhor compreensão dos fatores que influenciam a disposição para transmitir o conhecimento tácito. Aos gerentes, os resultados sugerem que uma das formas mais efetivas para encorajar os profissionais de TI a passar adiante seu conhecimento tácito consiste em fazer com que se sintam confortáveis socialmente, menos ameaçados pela competitividade e comprometidos com a organização.

INTRODUÇÃO

A sobrevivência da organização moderna está frequentemente associada com o desenvolvimento e a gestão do conhecimento (WOLFE & LORAAS, 2008). Alguns autores afirmam que o conhecimento é a base da vantagem competitiva de uma empresa, pois determina *a priori* os valores organizacionais (BOCK, ZMUD, KIM & LEE, 2005). Dentre os conceitos de gestão do conhecimento, o conhecimento tácito é fundamental para a criação e o gerenciamento do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, para a melhoria do desempenho da empresa (SMALL & SAGE, 2006).

Estudos recentes têm explorado a criação do conhecimento na administração de empresas, o gerenciamento do conhecimento tácito no ambiente organizacional e a identificação dos fatores que afetam a disposição para compartilhar o conhecimento tácito em diferentes perspectivas (NONAKA, 1994; WOLFE & LORAAS, 2008). Lin (2007) e Cabrera, Collins e Salgado (2006) investigaram os fatores que determinam o engajamento individual na transmissão do conhecimento. Os autores propõem mediadores e antecedentes abrindo, assim, a caixa-preta que representa a disposição para compartilhar o conhecimento tácito. Lin (2007) aborda o fenômeno pela perspectiva da ética empresarial ao investigar a influência da justiça processual e distributiva na disseminação do conhecimento tácito. Os resultados sugerem que o ambiente social e a justiça distributiva afetam a intenção de, indiretamente, compartilhar o conhecimento tácito por meio da confiança nos pares de trabalho. Cabrera et al. (2006) oferecem uma perspectiva psicológica ao investigarem como os traços de personalidade, os sistemas de recompensa e os níveis de autonomia afetam a tendência do indivíduo em participar voluntariamente da transmissão do conhecimento tácito. Os autores concluíram que quando os trabalhadores estão abertos a novas experiências e apresentam autoeficácia, e, ainda, percebem que existe apoio dos colegas de trabalho e dos superiores, tornam-se muito mais dispostos a dividir o conhecimento tácito quando considerados os sistemas de recompensa e os níveis de autonomia.

Embora exista um crescente número de estudos empíricos envolvendo a gestão do conhecimento, quando se trata de conhecimento tácito especificamente sabe-se que é um fenômeno complexo, que necessita de mais estudos voltados para o aprofundamento da compreensão dos fatores que influenciam a decisão individual de se passar adiante a experiência no trabalho. Este estudo contribui para a literatura por oferecer uma perspectiva do comportamento organizacional ao propor três grupos como antecedentes – cultura organizacional, ambiente social e traços de personalidade – e sugerir que o comprometimento organizacional atua como um fator mediador. O primeiro grupo refere-se à adequação do ambiente organizacional na decisão individual de disseminar o conhecimento tácito ao considerar a cultura da organização. A cultura da empresa dita os padrões de comportamento que são aceitáveis e esperados dos funcionários. Espera-se que a cultura organizacional influencie a decisão de passar adiante o conhecimento tácito, visto que informa se o conhecimento é considerado um ativo pela empresa, apoiando comportamentos relacionados à disseminação do conhecimento tácito por toda a organização.

O segundo grupo acessa o ambiente social, na medida em que considera a intensidade dos laços das redes sociais desenvolvidas no ambiente de trabalho. De acordo com Nonaka (1994), o ambiente social exerce papel fundamental no processo de criação e gerenciamento do conhecimento. Nesta pesquisa, o ambiente social difere da cultura organizacional em importantes aspectos: enquanto a cultura organizacional é definida como padrões formais de comportamentos que guiam as atitudes dos funcionários, o ambiente social refere-se ao modo como os profissionais percebem os relacionamentos com colegas e superiores. Lembre-se que a transmissão do conhecimento tácito é uma interação genuinamente humana. Por isso, espera-se que a percepção do ambiente social pelos funcionários influencie a decisão de

compartilhar ou não o conhecimento tácito. Especificamente, a intensidade dos laços sociais no ambiente profissional pode resultar em sentimentos de reciprocidade e confiança ou, por outro lado, de competitividade e desconfiança, que podem afetar a predisposição do funcionário em compartilhar suas experiências individuais.

O terceiro grupo avalia as características individuais ao relacionar as dimensões de personalidade à disposição para transmitir o conhecimento tácito. Traços de personalidade, experiências prévias e necessidades pessoais são processos psicológicos e cognitivos que afetam diretamente o comportamento do indivíduo no trabalho tal como a motivação (LOCKE & LATHAM, 2004). Portanto, deter uma mão de obra motivada e comprometida é fundamental para as organizações que estão em busca da vantagem competitiva, pois isso facilita a implantação de mudanças (TSOUKAS & CHIA, 2002), contribuem para elevar a produtividade (HAUSKENNECHT, HILLER & VANCE, 2008; LEE, GERHART, WELLER & TREVOR, 2008), aumentam a qualidade do serviço e o desempenho (ZHOU, LI, ZHOU & SU, 2008), proporcionam flexibilidade e enriquecem o clima organizacional (HACKMAN & OLDFHAM, 1980).

Com base nesta breve introdução, pergunta-se: Por que os profissionais de TI merecem uma atenção especial em relação aos outros profissionais quando se trata de conhecimento tácito? Na “Era da Informação”, estes profissionais são funcionários essenciais. “Os profissionais de TI são atores chaves na arquitetura, implantação e manutenção de infraestruturas e aplicações que permitem as empresas modernas mudarem o foco dos processos de transações ordinários para iniciativas estratégicas” (NIEDERMAN, SUMNER & MAERTZ, 2007, p. 332). Mesmo assim, os profissionais de TI enfrentam conflitos peculiares nas organizações, devido à natureza da atividade que exercem. Segundo Messersmith (2007), os profissionais de TI sofrem mais com o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional porque eles estão expostos a longos projetos, prazos agressivos e demanda crescente, resultando em altas taxas de rotatividade quando comparados aos outros profissionais. Além disso, as condições favoráveis do mercado de trabalho no setor de TI permitem a estes profissionais beneficiar-se de alta mobilidade. Para as organizações, o custo de se perder um profissional de TI é particularmente alto porque, usualmente, envolve também a perda de conhecimento tácito (DROEGE & HOUBLER, 2003).

Torna-se importante, pois, entender quais fatores podem influenciar a intenção de disseminar o conhecimento tácito entre os profissionais de tecnologia da informação. Este estudo pretende contribuir para a literatura, ao incluir fatores previamente inexplorados que podem determinar a decisão de transmitir o conhecimento tácito, oferecendo uma melhor compreensão do fenômeno.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conhecimento tácito

O conhecimento tácito é um tipo de conhecimento que não pode ser codificado, pois está baseado predominantemente em experiências individuais. No contexto organizacional, este conhecimento é composto em parte por habilidades técnicas e em parte por dimensões cognitivas, como perspectivas pessoais, crenças e modelos mentais (SMALL & SAGE, 2006). Estudos anteriores investigaram quais fatores podem determinar a vontade de se compartilhar o conhecimento tácito sob diferentes perspectivas (BOCK et al., 2005; SMALL & SAGE, 2006; WOLFE & LORAAS, 2008). Bassellier, Reich e Benbasat (2001) propõem que, especificamente entre os profissionais de TI, a decisão de passar adiante o conhecimento tácito depende também das experiências individuais e da cognição. Os autores sugerem que, da mesma forma como ocorre com o processo de aquisição do conhecimento, as experiências anteriores influenciam também na iniciativa de dividir a informação. O componente cognitivo

estaria relacionado às percepções individuais como crenças, pontos de vista e paradigmas que, conseqüentemente, afetam a forma como o profissional percebe seu papel na organização.

Bock et al. (2005) estudaram como os fatores motivacionais intrínsecos, as pressões sociais e psicológicas e o clima organizacional afetam a intenção de transmitir o conhecimento tácito. Os resultados sugerem que o clima organizacional exerce papel fundamental na disseminação do conhecimento tácito. Curiosamente, motivadores econômicos, como recompensa, não influenciaram significativamente a decisão de compartilhar a informação. Em estudo de laboratório, os achados de Wolfe e Loraas (2008) contradizem os estudos de Bock et al. (2005) ao concluírem que incentivos financeiros e reconhecimento baseado em incentivos econômicos dominaram a decisão dos estudantes de MBA de passar adiante o conhecimento tácito, seguidos por fatores sociais e características individuais.

Small e Sage (2006) sugerem que bons relacionamentos sociais e culturas organizacionais favoráveis afetam a decisão de transmitir o conhecimento tácito. Os autores acrescentam que programas organizacionais que reafirmam valores voltados para a disseminação do conhecimento tácito encorajam fortemente os funcionários a desenvolverem tais atitudes. Lin (2007) estudou alguns antecedentes e mediadores do conhecimento tácito entre estudantes de Administração de uma universidade em Taiwan, tendo concluído que comprometimento organizacional atua como mediador entre os tipos de justiça percebidos pelos respondentes, os níveis de cooperação e a disposição em disseminar o conhecimento tácito.

Hansen, Mors e Lovas (2005) afirmam que a propensão a difundir o conhecimento tácito é afetada diretamente pelas múltiplas redes de relacionamento que se desenvolvem no ambiente organizacional. Em estudo em 41 subsidiárias de uma grande empresa de tecnologia, com 121 equipes de desenvolvimento de novos produtos, os autores concluíram que a transmissão do conhecimento tácito é amplamente influenciada pelas redes sociais que se formaram em cada equipe.

Em suma, os estudos citados investigaram a disseminação do conhecimento tácito, basicamente, em três dimensões: individual, social e organizacional. Este estudo visa contribuir para a discussão dos antecedentes e mediadores do conhecimento tácito, ao oferecer uma perspectiva do comportamento organizacional e propor que a influência da cultura organizacional, dos traços de personalidade e do ambiente social na decisão de disseminar o conhecimento tácito é mediada pelos níveis de comprometimento no trabalho dos profissionais de TI.

Cultura organizacional

A variedade de definições do conceito de cultura organizacional existente na literatura organizacional é consequência direta do seletivo uso do conceito dos estudos de Antropologia e Sociologia (MEEK, 1988). Essa diversidade de definições e de desenvolvimento de diversos instrumentos de pesquisa disponíveis na literatura reflete a variedade de objetivos e interesses dos estudos na área (SMIRCICH, 1983). A cultura é definida por Hofstede e McGrae (2004) como uma programação mental coletiva que distingue um grupo de outro (p. 58). Schein (1986) define cultura como um padrão de crenças básicas que o grupo inventa, descobre ou desenvolve ao aprender a lidar com problemas de adaptação e integração, o qual tem funcionado bem o suficiente para que seja considerado válido e, portanto, seja ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (p. 30). A maioria dos pesquisadores concorda que a cultura é coletiva, invisível e manifestada por meio de comportamentos de uma comunidade específica. A cultura, portanto, pode ser interpretada como valores compartilhados e comportamentos apropriados que são

esperados em um grupo cujos membros os utilizam como forma de controle social (KILMAN et al., 1985; HOFSTEDE & MCGRAE, 2004).

No ambiente organizacional, a cultura corporativa pode ser definida com base em objetivos e missões explicitados, normas e padrões de comportamentos formalizados, filosofias gerenciais e regras não escritas, cada qual em um diferente nível de profundidade (KILMANN et al., 1985; JERMIER, SLOCUM, FRY & GAINES, 1991). A cultura organizacional dita os padrões de comportamento que são aceitos e esperados dos funcionários. Culturas leves ou fracas simplesmente sugerem a forma como os empregados devem se comportar, enquanto culturas fortes exercem pressão direta no comportamento individual (KILMANN et al., 1985).

Espera-se que a cultura organizacional influencie o engajamento do profissional em direção a transmissão do conhecimento tácito. Dessa forma, culturas organizacionais colaborativas e que valorizam o trabalho em equipe encorajarão os funcionários a dividir o conhecimento tácito quando comparadas a culturas organizacionais que valorizam resultados individuais. Ou seja, culturas colaborativas e orientadas para o trabalho em equipe influenciarão, positiva e significativamente, a intenção de disseminar o conhecimento tácito entre os profissionais de TI. Assim, as seguintes hipóteses foram propostas:

Hipótese 1a: Culturas organizacionais orientadas para o trabalho em equipe influenciam positivamente a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 1b: Culturas organizacionais colaborativas influenciam positivamente a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Ambiente social

O ambiente social no qual os indivíduos estão inseridos representa as relações sociais (BOISSEVAIN, 1974). A importância de se avaliar as interações sociais no ambiente de trabalho deve-se principalmente a pressões exercidas nos colegas de trabalho ou sofridas por eles que influenciam resultados organizacionais. A intensidade das interações sociais pode ser medida ao se determinar a natureza dos laços sociais, usualmente classificados como “fortes” ou “fracos”. De acordo com Nelson (1989), laços sociais fortes são contatos frequentes que possuem características afetivas e amistosas. Este tipo de interação é comum e pode também incluir troca de favores. De outro lado, laços sociais fracos são menos comuns e não apresentam necessariamente características afetivas.

Espera-se que laços sociais fortes facilitem a transmissão do conhecimento tácito, pois aumentam os níveis de confiança entre os colegas de trabalho, proporcionando apoio mútuo e troca de informações (LIN, 2007). A probabilidade de um indivíduo ser influenciado por outro é maior quando a informação é vista com credibilidade. Wong e Boh (2010) conduziram um estudo em uma grande empresa de serviços emergenciais para estudar como o ambiente social pode influenciar a reputação gerencial. Os resultados, envolvendo 184 respondentes, indicaram que o tamanho e a heterogeneidade das redes sociais no trabalho estão associados diretamente à reputação gerencial e dos pares de trabalho.

Em outro estudo, Small e Sage (2006) concluíram que funcionários com relacionamentos no trabalho classificados como “fracos” são mais relutantes em dividir seus conhecimentos e experiências, enquanto funcionários com fortes laços sociais no trabalho transmitem o conhecimento de forma voluntária e incondicional. Chen, Chen e Kinshuk (2009) examinaram os fatores que influenciam a disseminação do conhecimento na perspectiva do comportamento humano entre os estudantes de MBA em uma comunidade virtual de aprendizado. Os resultados indicaram que laços sociais fortes estão significativamente associados à intenção de compartilhar o conhecimento tácito. Isso significa

que os membros de grupos virtuais de aprendizado sentem-se mais confortáveis e confiantes para dividir idéias, pensamentos e experiências quando eles estabelecem vínculos entre si.

Da mesma maneira, Hansen et al. (2005) chamam a atenção para as especificidades dos relacionamentos sociais no trabalho e de suas multiplicidades e para a intenção de compartilhar o conhecimento tácito. Os autores afirmam que a extensão da rede social, a intensidade dos relacionamentos e o grau de competitividade percebido afetam a decisão de compartilhar o conhecimento tácito. Espera-se, então, que profissionais de TI inseridos em ambientes sociais com fortes laços engajem em comportamentos relacionados com a transmissão do conhecimento tácito, uma vez que eles se sentem mais confortáveis e menos ameaçados quando comparados aos profissionais com laços sociais fracos. Portanto, ambientes sociais com fortes laços influenciam positivamente a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI. A seguinte hipótese foi colocada para pesquisa:

Hipótese 2a: Ambientes sociais caracterizados por fortes interações influenciam positivamente a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Traços de personalidade e motivação para o trabalho

A motivação para o trabalho é o processo psicológico resultante da interação entre o indivíduo e o ambiente, que pode levar a comportamentos marcados por iniciativa, direção, intensidade e persistência em relação às atividades desempenhadas na organização (KLEIN, 1989; LATHAN & PINDER, 2005). Este assunto tem sido extensivamente pesquisado na literatura do comportamento organizacional, porque não apenas afeta os processos de desenvolvimento de habilidades e capacidades para o trabalho como também influencia a maneira como estas habilidades e capacidades serão utilizadas (LOCKE & LATHAM, 2004).

Dentre os antecedentes da motivação para o trabalho, os traços ou dimensões de personalidade são considerados bons preditores. Por isso, são muito pesquisados na literatura, pois são determinantes das necessidades e dos comportamentos humanos (LATHAM & PINDER, 2005). Os traços de personalidade são relativamente estáveis e duradouros na tendência individual em reagir, comportamental e emocionalmente, de certa forma (TOSI & MERO, 2003). Estes traços têm sido tradicionalmente agrupados em níveis superiores na Psicologia e comumente referidos como “as cinco dimensões de personalidade”: *extroversão*, *neuroticismo*, *amabilidade*, *conscienciosidade* e *abertura a experiências*.

Extroversão é a tendência a ser sociável, energético e ativo. *Neuroticismo* é identificado na literatura por seu oposto, estabilidade emocional, e é caracterizado pela tendência a ser neurótico, emotivo, tenso, inseguro, ansioso, irritável, desconfiado e depressivo, e pela baixa autoestima. *Amabilidade* é a tendência a ser tolerante, confiável, generoso, amável, educado, pacífico e pensativo. *Conscienciosidade* é a tendência a ser responsável, seguro, persistente, pontual e trabalhador. Finalmente, *Abertura a experiências* é a tendência a ser imaginativo, curioso, culto, tolerante e autossuficiente.

Estudos recentes têm apontado que indivíduos com maiores chances de apresentar alta motivação para o trabalho são também responsáveis, persistentes, pontuais, trabalhadores, com alta autoestima, seguros e pouco emotivos (JUDGE & ILIES, 2002; BARRICK, PARKS & MOUNT, 2005; SHAFFER et al., 2006). As dimensões de personalidade do indivíduo são, usualmente, acessadas durante os processos de recrutamento e seleção para verificar a adequação do candidato à natureza da tarefa. Funcionários extrovertidos, por exemplo, são preferenciais para trabalhar diretamente com clientes, gerenciamento e comunicações. De outro lado, essas características não são necessárias para desenvolvedores de softwares ou atividades técnicas relacionadas com TI. No entanto, para trabalhos que exigem o cuidado

com outras pessoas, como enfermeiras ou assistentes sociais, é desejável que o profissional seja tolerante, generoso, amável, educado e confiável.

De acordo com pesquisas recentes, os traços de personalidade que têm sido consistentemente associados ao desempenho no trabalho são: *neuroticismo* (ou estabilidade emocional) e *conscienciosidade* (BARRIK et al., 2005). Judge e Ilies (2002) realizaram uma meta-análise para investigar como os traços de personalidade afetam o desempenho e a motivação para o trabalho. Os autores concluíram que *conscienciosidade* e estabilidade emocional (*neuroticismo*) são os melhores preditores da motivação e do desempenho de acordo as três teorias motivacionais: das expectativas, das metas e da autoeficácia. Shaffer et al. (2006) enfatizam que comportamentos orientados para a tarefa resultante de *conscienciosidade* estão relacionados com uma melhor adequação ao trabalho e melhores desempenhos. De outro lado, altos índices de ansiedade e neuroticismo estão relacionados negativamente às teorias motivacionais (JUDGE & ILIES, 2002). Isso significa que funcionários que apresentam baixa pontuação em *neuroticismo* apresentam melhores chances de obter sucesso, atingindo suas expectativas no trabalho (SHAFFER et al., 2006).

Os três traços de personalidade restantes – *extroversão*, *amabilidade* e *abertura a experiências* – são considerados contingenciais (BARRICK et al., 2005). As dimensões *abertura a experiências* e *amabilidade* correlacionam de forma inconsistente com os critérios motivacionais, enquanto *extroversão* tem sido correlacionada à teoria da eficácia, porque pessoas extrovertidas tendem a apresentar maior confiança em relação ao próprio desempenho (JUDGE & ILIES, 2002).

Em suma, pesquisas anteriores sugerem que os traços de personalidade *conscienciosidade* e *estabilidade emocional* (inverso de *neuroticismo*) estão relacionados com atitudes positivas dos indivíduos no trabalho, enquanto *extroversão*, *abertura a experiências* e *amabilidade* são considerados antecedentes contingenciais na literatura. Portanto, espera-se que profissionais conscienciosos e estáveis emocionalmente compartilhem o conhecimento tácito. Porque *extroversão* é considerado o terceiro traço de personalidade mais influente na literatura organizacional, espera-se que profissionais de TI extrovertidos engajem em comportamentos que disseminem o conhecimento tácito quando comparados com profissionais introvertidos. As seguintes hipóteses foram colocadas:

Hipótese 3a: Altos níveis de conscienciosidade influenciam positivamente a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 3b: Altos níveis de estabilidade emocional influenciam positivamente a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 3c: Altos índices de extroversão influenciam positivamente a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Comprometimento organizacional

Na literatura, a maioria dos autores concorda que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, no qual determina a probabilidade de o funcionário permanecer no emprego (MEYER & ALLEN, 1991). Para Porter, Steers, Mowday e Bouliam (1974), é a intensidade da identificação e o envolvimento do trabalhador, com base na forte crença e aceitação das metas e valores organizacionais, na vontade de exercer um esforço considerável pela empresa e no desejo de permanecer na organização.

O comprometimento com o trabalho é um construto que tem atraído a atenção não apenas de acadêmicos, mas também de gerentes, pois tem sido bem sucedido em relacionar-se a importantes resultados organizacionais (MEYER & ALLEN, 1991). Funcionários comprometidos colaboram com o aumento da produtividade e a qualidade dos processos de produção

(HAUSKNECHT, HILLER, & VANCE, 2008), reduzem os custos com desperdícios e otimizam a utilização das máquinas (NAIR, 2006; HACKMAN & WAGEMAN, 1995), reduzem as taxas de absenteísmo e rotatividade (STEEL & OVALLE, 1984; COTTON & TUTTLE, 1986; DROEGE & HOUBLER, 2003; LEE, GERHART, WELLER, & TREVOR, 2008), apresentam melhores resultados individuais (HUNTER & THATCHER, 2007) e contribuem para implantação de mudanças (WALTON, 1997).

Com isso, um dos desafios dos gerentes em conjunto com a área de Recursos Humanos, é manter os funcionários comprometidos ao mesmo tempo em que a empresa passa por mudanças, especialmente terceirização e redução do quadro de funcionários (ULRICH, 2000). Collins e Smith (2006) sugerem que gerenciar a relação empregado–empregador sob a ótica do comprometimento cria um clima organizacional que promove a motivação, na medida em que melhora os níveis de confiança e cooperação.

Como sugerido por Lin (2007), espera-se que o comprometimento no trabalho atue como mediador na influência da cultura organizacional, dos traços de personalidade e do ambiente social, na intenção de transmitir o conhecimento tácito. Isso significa que profissionais de TI inseridos em culturas organizacionais colaborativas ou orientadas para o trabalho em equipe e comprometidos com a organização têm maiores chances de compartilhar o conhecimento tácito. Da mesma forma, profissionais de TI inseridos em um ambiente organizacional caracterizado por fortes laços, quando comprometidos com o trabalho, tendem a dividir o conhecimento tácito. Finalmente, profissionais de TI conscienciosos, estáveis emocionalmente e extrovertidos quando comprometidos apresentam maior probabilidade de transmitir o conhecimento tácito.

As hipóteses a seguir foram propostas:

Hipótese 4a: Comprometimento organizacional media a influência da cultura organizacional orientada para o trabalho em equipe na disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 4b: Comprometimento organizacional media a influência da cultura organizacional colaborativa na disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 4c: Comprometimento organizacional media a influência do ambiente social caracterizado por fortes iterações na disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 4d: Comprometimento organizacional media a influência dos altos níveis de conscienciosidade na disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 4e: Comprometimento organizacional media a influência dos altos níveis de estabilidade emocional na disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

Hipótese 4f: Comprometimento organizacional media a influência dos altos índices de extroversão na disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI.

A FIG. 1 mostra o modelo proposto que representa a influência da cultura organizacional, do ambiente social e dos traços de personalidade na decisão de disseminar o conhecimento tácito entre os profissionais de TI e considera o comprometimento organizacional como mediador.

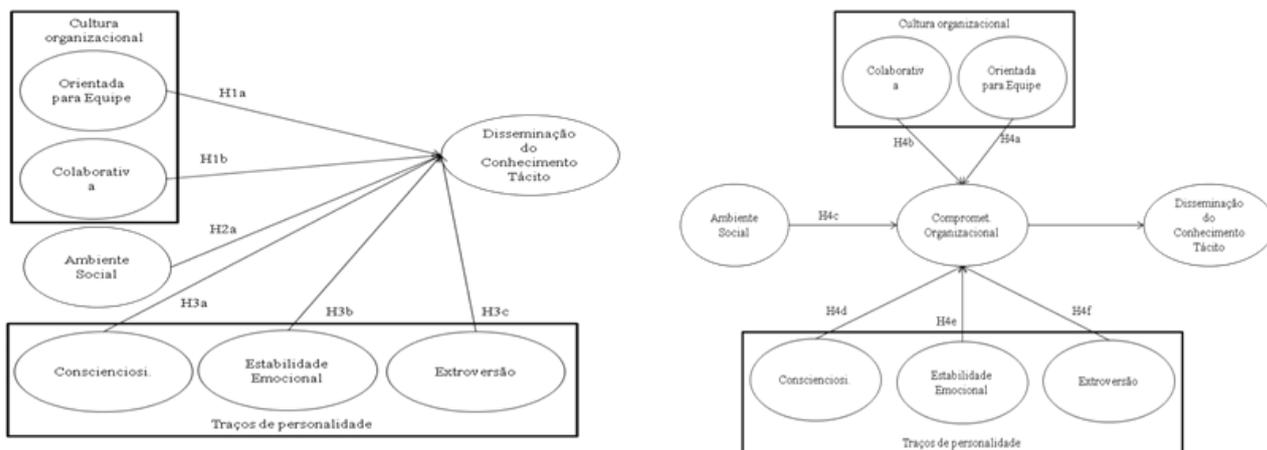


Figura 1 – Modelo proposto
Fonte: Dados da pesquisa

METODOLOGIA

Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um *survey*, com a utilização de um questionário padronizado como instrumento. Todas as questões foram obtidas com base na escala LIKERT de cinco pontos, variando de: “Concordo fortemente” (5) a “Discordo fortemente” (1) para disseminação do conhecimento tácito e ambiente organizacional; “Muito preciso” (5) a “Muito impreciso” (1) para traços de personalidade; e de “Demais” (5) a “Nenhum pouco” (1) para cultura organizacional.

A primeira parte do questionário é constituída por questões demográficas. A segunda mede a disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI. Os itens são os mesmos utilizados por Lin (2007) e desenvolvidos por Bock e Kim (2002) e Draft (2001). Lin (2007) reportou um alfa de Cronbach (medida de consistência interna) de .88 e variância média explicada de .65. Bock e Kim (2002) encontraram um alfa de Cronbach de .82 para a medida de disseminação do conhecimento tácito.

Os itens relativos à medida dos traços de personalidade, na terceira parte do questionário, foram obtidos do IPIP (international personality item pool), foi desenvolvido para medir os cinco traços de personalidade. Este instrumento tem a vantagem de estar em constante aperfeiçoamento, pois os itens são de domínio público, podendo ser testados e avaliados continuamente. Como resultado, as variáveis apresentam confiabilidade e validade satisfatórias (GOLDBERG et al., 2006). Goldberg (2006), um dos responsáveis pela elaboração do questionário internacional para identificar os traços de personalidade, informa que, em média, tem-se encontrado um alfa de Cronbach de .79 para conscienciosidade, .86 para estabilidade emocional e .87 para extroversão.

Na quarta parte do questionário, os itens que medem o ambiente social foram retirados de instrumentos disponíveis na literatura e previamente testados. Os itens são uma combinação do instrumento utilizado por Lin (2007), que acessa os laços sociais, com o instrumento utilizado por Nelson (1989), que mede a intensidade das interações sociais no ambiente de trabalho. A quinta parte do questionário foi desenvolvida para identificar a cultura organizacional. Os itens são os mesmos desenvolvidos por O’Reilly et al. (1991) para identificar o perfil da cultura organizacional, denominado OCP (organizational culture profile). Na última parte, os itens que medem os níveis de comprometimento organizacional foram retirados do modelo das três dimensões desenvolvido por Meyer e Allen (1991).

Amostra

O questionário padronizado foi colocado na internet utilizando-se o software *QuestionPro Survey*, desenvolvido para esta finalidade. Optou-se por utilizar este meio por ser considerado apropriado, uma vez a população a ser estudada são os profissionais de TI. Para divulgar o questionário, um e-mail foi enviado a vários gerentes de TI com o link da pesquisa, uma breve explicação dos objetivos do estudo e a solicitação para que o e-mail seja enviado para a equipe. O número de respondentes aumentou consideravelmente após o apoio voluntário de uma empresa especializada em consultoria de TI.

Dos 334 indivíduos que acessaram o link, 220 responderam às perguntas. Como resultado, obteve-se uma taxa de resposta de 66% com base no número de acessos. Um dos itens avalia se o respondente atua na área de TI. Dos 220 respondentes, 143 indivíduos responderam ser profissionais da área de TI. Portanto, obtiveram-se como amostra final 143 respostas válidas.

Foi utilizado o software *SPSS Statistics 18* para a análise descritiva dos dados demográficos. A maior parte dos respondentes é do sexo masculino (76%) e casada (62%). Na amostra pesquisada, 8% têm até 25 anos; 22%, de 26 a 30 anos; 30%, de 31 a 35 anos; 13%, de 36 a 40 anos; e 26%, acima de 41 anos. Em relação ao nível educacional, 2% possuem o ensino fundamental completo, 29% são graduados e 66% possuem pós-graduação. Dos respondentes, 53% possuem menos de 5 anos de trabalho na mesma empresa; 21%, entre 6 e 10 anos/ 6%, de 11 a 15 anos/ e 19%, mais de 16 anos de empresa. Dentre os respondentes, 9% são técnicos ou programadores; 38%, analistas; 10%, engenheiros; 5%, consultores; 21%, gerentes; e 7%, diretores de TI. Em relação à remuneração, 4% recebem até um salário mínimo; 17%, de 1 a 3 salários; 13%, de 3 a 6 salários; 39%, de 6 a 9 salários; e 25%, acima de 9 salários mínimos.

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O método PLS (*Partial Least Squares*) foi utilizado para testar as hipóteses. Este método foi preferido porque é adequado para estimar a relação entre as variáveis quando o tamanho da amostra é relativamente pequeno (CHIN, 1988). Também, o PLS não requer pressupostos de normalidade, sendo indicado para modelos preditivos altamente complexos (LOHMOLLER, 1984). Para analisar o modelo de mensuração e o modelo estrutural, utilizou-se o software *SmartPLS versão 2.0M3*. Além do algoritmo PLS, o método *bootstrap* de reamostragem foi usado para determinar o nível de significância dos caminhos (*paths*) hipotetizados no modelo proposto.

Modelo de mensuração

O modelo de mensuração – ou seja, a consistência e a qualidade com que os itens representam as variáveis propostas – foi determinado com base nas medidas de confiabilidade e de validade convergente. De acordo com Hair et al. (2006), as cargas dos itens devem exceder o limite de $\pm .50$ para ser que os valores de significância sejam atingidos, embora valores acima de $\pm .30$ e $\pm .40$ sejam aceitáveis. Com isso, três itens referentes à medida de estabilidade emocional foram excluídos do modelo, por apresentarem cargas padronizadas inferiores a $\pm .50$.

A validade convergente – isto é, a medida na qual os itens de uma variável específica convergem ou dividem entre si em grande proporção de variância – é adequada quando as variáveis obtêm no mínimo 50% de variância extraída. Todas as variáveis obtiveram a variância extraída superior a $.50$, sendo que o menor valor foi de $.57$ para *conscienciosidade*. A confiabilidade, cuja medida representa o grau de consistência entre os múltiplos itens de uma variável, deve exceder o valor mínimo de $.70$ para ser considerado bom, embora Hair et

al., (2006) afirmem que o valor mínimo de .60 pode ser adotado em pesquisas exploratórias. Todas as variáveis do modelo proposto nesta pesquisa excederam o valor .70, sendo que o menor valor obtido para o alfa de Cronbach foi de .75 para *conscienciosidade*, indicando uma boa consistência interna. A TAB. 1 mostra os valores padronizados de carga para cada item e, posteriormente, para cada variável, a média da variância extraída e a seguida pela medida de confiabilidade alfa de Cronbach.

Tabela 1 – Resultados do modelo de mensuração

Variáveis	Itens	Carga padronizada	Variância extraída	Alfa de Cronbach	Variáveis	Itens	Carga padronizada	Variância extraída	Alfa de Cronbach		
Ambiente Social	AS_1	.88	.76	.92	Conscienc.	CONS_1	.72	.57	.75		
	AS_2	.80				CONS_2	.87				
	AS_3	.87				CONS_3	.81				
	AS_4	.93				CONS_4	.59				
	AS_5	.86			Extroversão	EXT_1	.92	.83	.95		
Compromet.	CO_1	.58	EXT_2	.91							
	CO_2	.90	EXT_3	.94							
	CO_3	.96	EXT_4	.90							
	CO_4	.96	EXT_5	.89							
	CO_5	.97	Est. Emoc	ES_2	1.00	1.00	1.00				
	CO_6	.95		Trabalho em equipe	TO_1	.95	.90	.95			
	CO_7	.92			TO_2	.94					
Conhecimento Tácito	CT_1	.94	.82	.92	TO_3	.96	Suportiva	.89	.94		
	CT_2	.95								SUPOR_1	.95
	CT_3	.94								SUPOR_2	.96
	CT_4	.78			SUPOR_3	.92					

Obs: Todas as cargas padronizada são significantes com $p < .05$

Fonte: Dados da pesquisa

Modelo estrutural

Os resultados indicam que uma cultura orientada para o trabalho em equipe contribui para a disseminação do conhecimento tácito, $\lambda = .38$, $t(143) = 2.63$, $p < .05$, confirmando a hipótese 1a. No entanto, de acordo com os resultados, culturas colaborativas influenciam negativamente a disseminação do conhecimento tácito, confirmando parcialmente H1b, $\lambda = -.51$, $t(143) = 3.31$, $p < .01$.

A hipótese 2a também foi confirmada, indicando que o ambiente social caracterizado por fortes interações sociais afeta positivamente a transmissão do conhecimento tácito entre os profissionais de TI, $\lambda = .56$, $t(143) = 6.50$, $p < .01$. Os resultados sugerem que profissionais de TI conscienciosos tendem a dividir o conhecimento tácito, confirmando a H3a, $\lambda = .40$, $t(143) = 6.02$, $p < .01$. No entanto, H3b não foi confirmada, pois o resultado de estimação para este caminho não é significativo, rejeitando a hipótese de que *estabilidade emocional* influencia a intenção de compartilhar o conhecimento tácito $\lambda = .05$, $t(143) = .89$, $p > .05$. Finalmente, H3c foi parcialmente confirmada, pois, apesar de *extroversão* influenciar na decisão de dividir o conhecimento tácito, esta relação é negativa, $\lambda = -.21$, $t(143) = 2.33$, $p < .05$. Isso significa que, ao contrário da hipótese proposta, profissionais de TI introvertidos tendem a transmitir mais o conhecimento tácito quando comparados com os profissionais de TI que apresentam traços de extroversão. A FIG. 2 mostra os resultados de estimação dos caminhos (*paths*), representados pelas hipóteses propostas. O erro padrão está representado entre parêntesis.

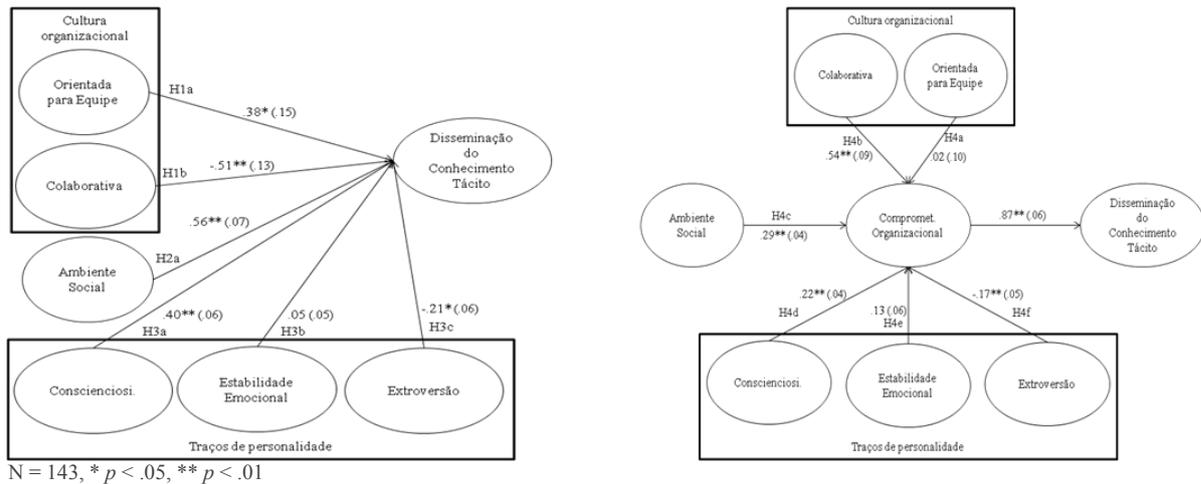


Figura 2 – Resultado da análise dos dados
Fonte: Dados da pesquisa

O modelo seguinte, também representado da FIG. 2, propõe que o comprometimento organizacional media a relação entre cultura organizacional, ambiente social, traços de personalidade e disseminação do conhecimento tácito entre os profissionais de TI. Para testar as hipóteses 4a a 4f, utiliza-se o procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986), que avalia o efeito mediador em três etapas. Por último, aplica-se o teste Sobel para confirmar o resultado da significância. Na primeira etapa, testa-se a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Na segunda etapa, testa-se a relação entre as variáveis independentes e o mediador. Na terceira etapa, testa-se simultaneamente a relação das variáveis independentes com o mediador e com a variável dependente, seguido pelo teste Sobel de significância. Os dados sugerem que existe uma relação positiva entre comprometimento no trabalho e a disseminação do conhecimento tácito, $\lambda = .87$, $t(143) = 8.11$, $p < .01$. Ou seja, profissionais comprometidos apresentam maior probabilidade de compartilhar o conhecimento tácito do que os funcionários com baixos índices de comprometimento.

A hipótese 4a não foi confirmada, indicando que comprometimento organizacional não atua como mediador na relação entre culturas orientadas para o trabalho em equipe e a disposição de se compartilhar o conhecimento tácito, $\lambda = .02$, $t(143) = .19$, $p > .05$. Os resultados sugerem que comprometimento organizacional media parcialmente a relação entre culturas colaborativas e disseminação do conhecimento tácito, $\lambda = .54$, $t(143) = 5.93$, $p < .01$, confirmando a H4b. O conceito de mediação parcial indica que ambos os caminhos foram significantes ao mesmo tempo. Ou seja, a influência da variável dependente no mediador e a influência da variável independente na variável dependente, última etapa sugerida por Baron e Kenny (1986). A mediação poderá ser considerada total somente se o caminho entre a variável independente e a variável dependente deixa de ser significativo com a introdução do mediador no modelo.

A hipótese 4c foi confirmada, sugerindo que a relação entre ambiente social e a disseminação do conhecimento tácito é parcialmente mediada pelos níveis de comprometimento organizacional, $\lambda = .29$, $t(143) = 6.86$, $p < .01$. Comprometimento organizacional também atua parcialmente como mediador na decisão de profissionais de TI conscienciosos em dividir o conhecimento tácito, $\lambda = .22$, $t(143) = 4.74$, $p < .01$, confirmando a H4d.

A hipótese 4e foi rejeitada, conforme esperado, pois, como estabilidade emocional não influencia diretamente a disseminação do conhecimento tácito, um efeito mediador de

comprometimento organizacional não é possível, $\lambda = .13$, $t(143) = 1.95$, $p > .05$. Finalmente, os resultados sugerem que comprometimento organizacional atua como mediador parcial na relação entre extroversão e disseminação do conhecimento tácito, $\lambda = -.17$, $t(143) = 3.44$, $p < .01$.

CONCLUSÃO

Dada a importância da disseminação do conhecimento tácito no ambiente organizacional e, especificamente, entre os profissionais de TI, este estudo objetivou investigar como fatores organizacionais, sociais e individuais influenciam a disposição para compartilhar conhecimento tácito entre os profissionais de tecnologia da informação (TI) no Brasil e também analisar o efeito mediador do comprometimento organizacional. Para testar as hipóteses propostas, coletaram-se, por meio de um questionário padronizado enviado via internet, 143 respostas válidas. O método PLS foi utilizado para avaliar o modelo de mensuração e testar as hipóteses propostas neste estudo.

De acordo com os resultados, pôde-se concluir que quanto mais a cultura de uma empresa mostra para os funcionários que ela valoriza e espera que eles trabalhem em equipe, mais os profissionais de TI engajam em comportamentos que favorecem a transmissão do conhecimento tácito e que esta relação não depende do grau de comprometimento no trabalho do indivíduo. No entanto, curiosamente, os dados sugerem que quando mais a organização desenvolve uma cultura colaborativa, menos os profissionais de TI tendem a disseminar o conhecimento tácito. De outro lado, os resultados indicam que a cultura organizacional colaborativa tende a aumentar os níveis de comprometimento organizacional e que o profissional comprometido tem maiores chances de dividir o conhecimento tácito. Os profissionais de TI podem perceber diferentemente como a cultura da organização pode influenciar a decisão individual de transmitir o conhecimento tácito. Leidner e Kayworth (2006) encontraram que a cultura organizacional afeta diretamente os processos gerenciais, que, indiretamente, influenciam as equipes de trabalho.

Em relação ao ambiente social, pôde-se concluir que profissionais de TI inseridos em ambientes de trabalho com fortes interações sociais tendem a compartilhar o conhecimento tácito. Pelos resultados, pode-se afirmar que ambientes sociais com fortes laços de relacionamento contribuem para o aumento do nível de comprometimento no trabalho, o que, conseqüentemente, promove a transmissão do conhecimento tácito entre os profissionais de TI. De acordo com Nelson e Mathews (1991), fortes laços sociais no trabalho são necessários para coordenar e mobilizar a ação coletiva, encorajando e incentivando os funcionários a compartilhar o conhecimento tácito, principalmente em atividade relacionadas com a tecnologia da informação.

De acordo com a literatura, os traços de personalidade que estão mais associados com a transmissão do conhecimento tácito são: *conscienciosidade*, *estabilidade emocional* e *extroversão*. No entanto, os resultados indicam que quanto mais os profissionais de TI apresentam traços de *conscienciosidade* e *introversão*, maiores são as chances de que eles disseminem o conhecimento tácito. Ao contrário do que foi hipotetizado, indivíduos com traços de introversão são mais propícios a se engajarem em comportamentos que facilitam a transmissão do conhecimento tácito quando comparados a profissionais de TI que apresentam traços de personalidade caracterizados por *extroversão*. O relacionamento entre ambos os traços de personalidade, conscienciosidade e extroversão, e a disseminação do conhecimento tácito é mediado pelo comprometimento organizacional. Isso significa que profissionais de TI conscienciosos e introvertidos tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento no trabalho e que, portanto, estão mais propensos a compartilhar o conhecimento tácito.

De fato, Morgeson et al. (2005) e Halfhill et al. (2008) reportaram que *conscienciosidade* influencia positivamente o conhecimento, a eficácia, e o desempenho dos grupos de trabalho. Halfhill et al. (2008) sugerem que grupos com altos índices de conscienciosidade têm um desempenho melhor quando comparados a outras equipes de trabalho. Morgeson et al. (2005) concluem que a relação entre *conscienciosidade* e eficácia pode ser atribuída às características relativas à confiança e realização do traço de personalidade em questão. Portanto, pode-se inferir que profissionais responsáveis, confiantes e trabalhadores têm maior possibilidade de transmitir o conhecimento tácito.

Neste estudo, não se pode afirmar que profissionais de TI que apresentam alta estabilidade emocional estão dispostos a transmitir o conhecimento tácito. Portanto, não foi possível constatar o efeito mediador do comprometimento no trabalho.

Além das limitações inerentes aos métodos de coleta de dados e os métodos estatísticos adotados, este estudo apresenta outras limitações. O reduzido tamanho de amostra falha em capturar algumas relações que podem existir na população. É desejável também que haja algum controle em relação à cultura organizacional, como obter ao menos três respondentes de cada organização. Para não tornar o questionário muito extenso, optou-se por acessar apenas dois dos cinco tipos de cultura propostos no OCP, aqueles relacionados diretamente ao conhecimento tácito. O ambiente social é medido em termos de intensidade das interações sociais. Devido à complexidade do ambiente social, outras dimensões apontadas na literatura, tais como densidade e tamanho, poderiam ser incluídas.

Pesquisas futuras poderiam replicar este estudo com o objetivo de revalidar os resultados obtidos. Este estudo também poderia ser aplicado em outra categoria profissional, para averiguar se os profissionais de TI diferem de outros profissionais, conforme sugerido pela literatura. Finalmente, pesquisas posteriores poderiam superar as limitações deste estudo pelo aumento do número da amostra, identificando os respondentes para capturar melhor a cultura organizacional, considerando as outras dimensões de cultura organizacional identificadas no OCP e, finalmente, não apenas medindo o ambiente social em termos de intensidade das interações como também adicionando densidade e tamanho. Por último, estudos futuros poderiam incluir como efeito mediador o nível de confiança nos colegas de trabalho.

Este trabalho pretende contribuir para a literatura ao melhorar a compreensão dos fatores que influenciam a intenção de compartilhar o conhecimento tácito. Aos gerentes, coordenadores de equipe e profissionais de TI em geral, este estudo oferece dados empíricos para que decisões acertadas sejam tomadas no sentido de promover ambientes organizacional e social que estimulem a disseminação do conhecimento tácito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., Parks, L., & Mount, M. K. 2005. Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. **Personnel Psychology**, 58: 745-767.
- Basselier, G., Reich, B.H., & Benbasat, I. 2001. Information technology competence of business managers: a definition and research model. **Journal of Management Information Systems**, 17(4): 159-182.

- Bock, G.W. & Kim, Y.G. 2002. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. **Information Resources Management Journal**, 15: 14-21.
- 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.
- Boissevan, J. 1974. **Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions**. New York: St.Martin's.
- Cabrera, A.; Collins, W.C.; & Salgado, J.F. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. **The International Journal of Human Resources Management**, 17(2): 245-264.
- Chen, I.Y.L., Chen, N.S., & Kinshuk. 2009. Examining the factors influencing participants' knowledge sharing behavior in virtual learning communities. **Educational Technology & Society**, 12(1): 134-148.
- Chin, W.W. 1998. The partial least squares approach to structural equation modeling. In G.A. Marcoulides (Ed.), **Modern methods for business research**: 295-336. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, 49 (3), 544-560.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. 1986. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**, 11, 55-70.
- Daft, R. L. 2001. **Organization theory and design** (7th ed.). Ohio: South-Western College.
- Droege, S. B., & Hoobler, J. M. 2003. Employee turnover and tacit knowledge diffusion a network perspective. **Journal of Managerial Issues**, 15: 50-64.
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. C. 2006. The International Personality Item Pool and the future of public-domain personality measures. **Journal of Research in Personality**, 40: 84-96.
- Goldberg, L.R. 1992. The development of markers for the big-five factor structure. **Psychological Assessment**, 4: 26-42.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. **Work redesign**. MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. 1995. Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, 40, 309-342.
- Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham. 2006. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall.
- Halfhill, T.R., Nielsen, T.M., & Sundstrom, E. 2008. The ASA framework: a field study of group personality composition and group performance in military action teams. **Small Group Research**, 39(5): 616-635.
- Hansen, M., Mors, M.L., & Lovas, B. 2005. Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. **Academy of Management Journal**, 48(5): 776-793.

- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. 2008. Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. **Academy of Management Journal**, 51(6): 1223-1245.
- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. 2007. Feeling the heat: effects of stress, commitment, and job experience on job performance. **Academy of Management Journal**, 50 (4), 953-968.
- Hosftede, G. & McCrae. 2004. Personality and Culture Revisited: linking traits and dimensions of culture. **Cross-Cultural Research**, 38(1): 52-88.
- Jermier, J.M.; Slocum, J.W.; Fry, L.W. & Gaines. J. 1991. Organizational subcultures in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and facade of an official culture. **Organization Science**, 2(2): 170-194.
- Judge, T. A., & Ilies, R. 2002. Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, 87: 797-807.
- Kilmann, R. Saxon, M.J., & Serpa, R. 1985. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, H. J. 1989. An integrated control theory model of work motivation. **Academy of Management Review**, 14: 150-172.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. 2005. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century. **Annual Review of Psychology**, 56: 485-516.
- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. 2008. Understanding voluntary turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. **Academy of Management Journal**, 51(4): 651-671.
- Leidner, D.E. & Kayworth, T. 2006. A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. **MIS Quarterly**, 30(2): 357-399.
- Lin, C. 2007. To share or not to share: modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. **Journal of Business Ethics**, 70: 411-428.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, 29: 388-403.
- Lohmoller J.B. 1984. **LVPLS program manual**. Zentralarchiv.
- Meek, V.L. 1988. Organizational culture: origins and weaknesses. **Organization Studies**, 9(4): 453-473.
- Messersmith, J. 2007. Managing work-life conflict among information technology workers. **Human Resource Management**, 46(3): 429-451.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, 1(1), 61-89.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management and firm performance: implications for quality management development. **Journal of Operations Management**, 24, 948-975.
- Nelson, R.E, & Mathews, K.M. 1991. Network characteristics of high-performing organizations. **The Journal of Business Communication**, 28(4): 367-386.
- Nelson, R.E. 1989. The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations. **Academy of Management Journal**, 32(2): 377-402.

- Morgeson, F.P., Reidner, M.H., & Campion, M.A. 2005. Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. **Personnel Psychology**, 58: 583-611.
- Niederman, F.; Sumner, M.; Maertz JR., & Carl P. 2007. Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to IT professionals. **Human Resource Management**, 46(3): 331-347.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, 5(1): 14-37.
- O'Reilly, C.A.; Chatman, J.; & Caldwell, D.F. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, 34(3): 487-516.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59 (5), 603-609.
- Schein, E. 1986. What you need to know about organizational culture. **Training and Development Journal**, January: 30-33.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. 2006. You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, 91: 109-125.
- Small, C.T. & Sage, A.P. 2006. Knowledge management and knowledge sharing: a review. **Information Knowledge Systems Management**, 5: 153-169.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28: 339-358.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. 1984. A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employees turnover. **Journal of Applied Psychology**, 69, 673-686.
- Tosi, H.L.; Mero, N.P. 2003. **The fundamentals of organizational behavior: what managers need to know**. MA: Blackwell Publishing.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, 13(5): 567-582.
- Ulrich, D. 2000. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura.
- Walton, R. E. 1997. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: V. Vroom, **Gestão de pessoas, não de pessoal** (pp. 95-112). Rio de Janeiro: Campus.
- Wolfe, C. & Loraas, T. 2008. Knowledge sharing: the effects of incentives, environment, and person. **Journal of Information Systems**, 22(2): 53-76.
- Wong, S.S. & Boh, W.F. 2010. Leveraging the ties of others to build a reputation for trustworthiness among peers. **Academy of Management Journal**, 53(1): 129-148.
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. 2008. Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. **Strategic Management Journal**, 29: 985-1000.