

Compartilhamento do Conhecimento: proposta de um modelo no nível do indivíduo.

Autoria: Elisabeth Aparecida Correa Menezes

Este trabalho tem como objetivo apresentar um modelo teórico de comportamento de compartilhar o conhecimento no nível do indivíduo. Observa-se que os modelos de compartilhamento do conhecimento encontrados na literatura tem seus estudos focados em fatores individuais e ambientais. Destaca-se que o modelo apresentado nesse trabalho, foca apenas em fatores individuais. Após um levantamento da literatura sobre compartilhamento do conhecimento, percebeu-se que os termos compartilhamento e transferência do conhecimento são utilizados em muitos casos com o mesmo significado, isto é, autores utilizam esses termos muitas vezes de forma intercambiável. Entretanto, a partir das colocações de alguns autores, por exemplo, (WU, HSU E YEH 2007; PANJAITAN-JANOWICZ E NOORDERHAVEN, 2009; DAVENPORT & PRUSAK 1998), entende-se que transferência e compartilhamento não são a mesma coisa, pode-se dizer que a transferência depende do compartilhamento e acredita-se que esse depende do relacionamento entre os indivíduos e da motivação para compartilhar. O modelo proposto neste trabalho é uma adaptação do modelo de comportamento humano desenvolvido por Perugini e Bagozzi (2001), a partir da Teoria da Auto-regulação de Bagozzi (1992). A escolha dessa teoria se deu em função de estudos anteriores mostrarem que a teoria da auto-regulação é um forte preditor do comportamento humano, por considerar variáveis importantes, tais como “desejo” e “controle do comportamento percebido” (LEONE, PERUGINI E ERCOLANI, 1999; TAYLOR, BAGOZZI E GAITHER, 2005). Destaca-se que inicialmente procurou-se identificar os modelos existentes de compartilhamento do conhecimento. A partir desses modelos foram identificados fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento. Verificou-se nos modelos existentes que atitudes e motivação fazem parte dos fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento. Para Ajzen (1988) o conceito de atitude tem sido o foco de atenção para explicar o comportamento humano e outro ponto que chama a atenção é que valores humanos possuem forte conteúdo motivacional e são capazes de prever o comportamento das pessoas (SCHWARTZ, 1994). Outro fator que chamou a atenção foi a “auto-eficácia” citada por quase 40% dos autores. A auto-eficácia juntamente com a atitude fazem parte do modelo de Perugini e Bagozzi (2001) para explicar o comportamento humano. Isso sugere que valores, atitudes e auto-eficácia influenciam o comportamento de compartilhar o conhecimento. Isso levou a uma adaptação do modelo de Perugini e Bagozzi (2001), Modelo do Comportamento Orientado por Meta (MGB). Após uma reflexão sobre a literatura de valores e conhecimento, foram incluídas no modelo desses autores duas variáveis “valores” e “conhecimento como fonte de poder”.

INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido a força motriz na evolução das sociedades e o ser humano tem se mostrado cada vez mais ávido pelo conhecimento.

A mudança de uma sociedade de caçador-coletor para a sociedade agrícola foi impulsionada pelo conhecimento de como usar sementes para plantar e colher alimentos. Na sociedade agrícola, o principal "combustível" era a terra fértil, mas o conhecimento sobre como usá-la foi o que mudou a forma dos seres humanos viverem, de pequenas sociedades nômades para assentamentos estáveis maiores e organizados. Na mudança da agricultura para a sociedade industrial, no século XVIII, os seres humanos aprenderam a utilizar as máquinas, particularmente o motor de combustão interna e o motor a vapor. A revolução industrial foi impulsionada pelo conhecimento sobre como usar os combustíveis: carvão e petróleo (CHICHILNISKY, 1998).

Atualmente o mundo está presenciando uma nova revolução social e econômica, o que vem gerando a sociedade pós-industrial, da qual o conhecimento é o fator chave (WIJNHOVEN, 2003). Esse evento coincide com o impacto das revoluções agrícola e industrial. Essa é a chamada "revolução do conhecimento".

A literatura sobre o tema conhecimento apresenta duas características, dentre outras, que parecem ser um entendimento comum entre os autores, o conhecimento é "pessoal" e tem como função "orientar a ação" (TSOUKAS, 2000; ALAVI E LEIDNER, 2001; TSOUKAS E VLADIMIROU 2001; PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002; NONAKA, KROGH E VOELPEL 2006; CHEN E CHEN, 2006). Apesar de ser pessoal ele é gerado a partir da experiência que pressupõe a existência do outro, podendo ser entendido como decorrente de um processo social (TYWONIAK (2007)). Para esse autor o conhecimento não é gerado em um vácuo, mas em um ambiente interativo. A interação social através da linguagem, símbolos e artefatos permite que o conhecimento abstrato seja contextualizado. Assim, o compartilhamento do conhecimento é essencial para que ocorra a validação intersubjetiva.

Observa-se que vários autores tem se dedicado a estudar o compartilhamento do conhecimento, propondo diferentes modelos explicativos. Os modelos encontrados na literatura utilizam fatores relativos ao indivíduo e ao ambiente, em relação ao indivíduo Ipê (1996) utiliza fatores motivacionais; Cho, Li e Su (2007), trabalham com os fatores: traços de personalidade, habilidade e motivação; Huang, Davison e Gu (2008) tem como foco atitudes em relação ao compartilhamento do conhecimento e norma subjetiva e Lin (2007) utiliza motivação e atitudes.

Percebe-se que os fatores atitudes e motivação aparecem na literatura como algo que influencia o compartilhamento do conhecimento. De acordo com Ajzen (1988) o conceito de atitude tem sido o foco de atenção para explicar o comportamento humano e outro ponto que chama a atenção é que valores humanos possuem forte conteúdo motivacional e são capazes de prever o comportamento das pessoas (SCHWARTZ, 1994).

Diante disso, realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema atitudes e observou-se que modelos foram criados para prever o comportamento humano. Assim, no presente estudo, optou-se por utilizar a Teoria da Auto-regulação de Bagozzi (1992) com a utilização do Modelo do Comportamento Orientado por Meta (MGB) desenvolvido por Perugini e Bagozzi (2001). A escolha dessa teoria se deu em função de estudos anteriores mostrarem que a teoria da auto-regulação é um forte preditor do comportamento humano, por considerar variáveis importantes, tais como "desejo" e "controle do comportamento percebido" (LEONE, PERUGINI E ERCOLANI, 1999; TAYLOR, BAGOZZI E GAITHER, 2005). Destaca-se que o Modelo do Comportamento Orientado por Meta (MGB) foi desenvolvido a partir da Teoria do Comportamento Planejado- TCP, de acordo com o autor dessa teoria

AJZEN (1991) o modelo da TCP é aberto para inclusão de preditores adicionais que venham a contribuir para uma melhor explicação do comportamento humano. Observa-se também que apesar de o Modelo do Comportamento Orientado por Meta (MGB) ter sido desenvolvido para ser aplicado à tomada de decisão onde os comportamentos são realizados com o propósito de alcançar um objetivo específico, de acordo com Perugini e Bagozzi (2001), esse modelo, assim como na Teoria do Comportamento Planejado, também é capaz de prever as intenções de comportamentos com fim em si mesmo.

Assim esse trabalho tem como objetivo propor um modelo de comportamento de compartilhamento do conhecimento a partir de uma adaptação do modelo de comportamento humano de Perugini e Bagozzi (2001).

Compartilhamento do conhecimento

Após um levantamento da literatura sobre esse tema, percebeu-se que os termos compartilhamento e transferência do conhecimento são utilizados em muitos casos com o mesmo significado, isto é, autores utilizam esses termos muitas vezes de forma intercambiável. Alguns conceitos foram encontrados na literatura, no entanto, percebe-se que não há um consenso em relação aos mesmos. Por exemplo, Nelson e Coopriider (1996) definem o compartilhamento do conhecimento como: “Definimos compartilhamento de conhecimento como um entendimento e apreciação comum entre gerentes de linha e gerentes de sistemas de informação para as tecnologias e processos que afetam o desempenho mútuo” (NELSON E COOPRIDER, 1996, p. 411).

Szulanski (1996) utiliza em seu trabalho o termo transferência para enfatizar que o movimento do conhecimento dentro da organização é uma experiência distinta, isto é, não é apenas um processo de distribuição, pois depende das características de todos os envolvidos. O autor define transferência do conhecimento como: “a troca do conhecimento organizacional entre uma unidade fonte e outra receptora na qual a identidade do beneficiário é importante” (Szulanski, 1996, p.28).

Nessa mesma linha de pensamento, Ipe (2003) destaca que a transferência do conhecimento é utilizada predominantemente para descrever o movimento de conhecimento entre grandes entidades dentro das organizações, tais como: entre departamentos ou divisões e entre as organizações. Já o compartilhamento do conhecimento é importante porque fornece uma ligação entre o indivíduo e a organização, por mover o conhecimento que reside com o indivíduo para o nível organizacional.

Assim, segundo Ipe (2003) o compartilhamento do conhecimento é o processo pelo qual o conhecimento detido por um indivíduo é convertido em uma forma que pode ser entendido, absorvido e utilizado por outras pessoas. Para o autor, compartilhar implica em um ato consciente de um indivíduo que participa da troca de conhecimento embora não haja obrigatoriedade de fazê-lo. Essa é a definição de compartilhamento do conhecimento adotada nesse estudo. Destaca-se na fala de Ipe (2003) a não obrigatoriedade do indivíduo em compartilhar o conhecimento, trata-se de uma ação voluntária. Percebe-se com isso, a necessidade de identificar variáveis que possam influenciar no compartilhamento do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) falam em transferência, eles apresentam o conceito desse termo com uma equação: transferência = transmissão + absorção (e uso). Para eles, a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção do que foi transmitido. Sveiby (1998) entende que existem duas formas de transferência do conhecimento: pode ocorrer pela informação ou pela tradição. Acredita que a informação é ideal para a transferência do conhecimento explícito, destaca que ele é independente de sua origem e pode ocorrer de forma indireta por meio de veículos como palestras e apresentações audiovisuais. A

transferência do conhecimento pela tradição ocorre de forma direta, de pessoa para pessoa, por meio do aprendizado na prática e em grande parte tácito.

O compartilhamento do conhecimento também é visto como uma interação social. De acordo com Lin, Lee e Wang (2009) e Li (2007) o compartilhamento do conhecimento pode ser definido como “uma cultura de interação social, envolvendo a troca de conhecimento dos funcionários, experiências e habilidades através dos departamentos ou toda a organização” (LIN, LEE E WANG, 2009, p. 26 ; LIN, 2007, p. 136). Para os autores, o compartilhamento de conhecimento ocorre tanto no nível individual como no nível organizacional. Em outro conceito o compartilhamento do conhecimento, antecede a transferência do conhecimento. É o caso do entendimento de Wu, Hsu e Yeh (2007) que tratam o compartilhamento do conhecimento como um fator determinante para transferência do conhecimento. Para esses autores o termo "transferência de conhecimento" significa fluxo de conhecimento, é sinônimo de “troca de conhecimentos”. Assim, a tecnologia da informação por si só, não é suficiente para a transferência do conhecimento, é necessário que a fonte do conhecimento esteja motivada para compartilhar o conhecimento.

A transferência do conhecimento exige compartilhamento mediante socialização, proximidade física e bons relacionamentos. Nessa mesma linha de pensamento Panjaitan-Janowicz e Noorderhaven (2009) entendem que a única forma de compartilhamento do conhecimento é por meio da motivação intrínseca do titular do conhecimento. Segundo esses autores quando a dimensão tácita do conhecimento é levada em conta, seu compartilhamento é orientado predominantemente pela confiança existente entre fonte e receptor do conhecimento.

A partir das colocações de alguns autores, por exemplo, (WU, HSU E YEH 2007; PANJAITAN-JANOWICZ E NOORDERHAVEN, 2009; DAVENPORT & PRUSAK 1998), entende-se que transferência e compartilhamento não são a mesma coisa, pode-se dizer que a transferência depende do compartilhamento e acredita-se que esse depende do relacionamento entre os indivíduos e da motivação para compartilhar. No entanto, considerando que muitos autores utilizam os termos transferência e compartilhamento de forma intercambiável, para levantamento da literatura sobre fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento, utilizou-se também o termo transferência, com o objetivo de se ter um levantamento mais abrangente.

Os estudos sobre transferência e compartilhamento de conhecimento têm sido direcionados para a gestão do conhecimento, e dessa forma, são tratados não só fatores individuais, como também organizacionais. Assim, procurou-se identificar dentre os fatores apontados pelos autores, aqueles que dizem respeito ao indivíduo, foco dessa pesquisa. Para melhor visualização, ao final desse item é apresentada a Tabela 1 com os fatores individuais que interferem no compartilhamento do conhecimento, encontrados na literatura estudada.

Szulanski (1996) analisa as barreiras internas de transferência de conhecimento e pontua três fatores relevantes: capacidade de absorção do receptor, ambigüidade causal e relação difícil entre a fonte e o receptor.

Davenport e Prusak (1998) também citam fatores individuais que interferem na transferência do conhecimento, são eles: falta de confiança mútua, manutenção do *status quo* e a relação do conhecimento como base de poder, isto é, aquele conhecimento que o indivíduo entende que lhe confere poder na organização. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) destacam as barreiras culturais e principalmente as individuais que interferem na transferência do conhecimento, para os autores muitas pessoas querem proteger seu *status quo* e garantir seu prestígio e espaço. A falta de confiança mútua foi identificada nos estudos de Nelson e Coopridier (1996) como fator que influencia a transferência do conhecimento. Assim, a falta de confiança entre fonte e receptor pode impedir o indivíduo de compartilhar conhecimento, pois o indivíduo que detém conhecimento pode resistir em compartilhá-lo por vários fatores:

medo de perder a propriedade do conhecimento, a posição de privilégio e o poder.

Probst, Raub e Romhardt (2002) também chamam a atenção para o fator “poder” como dificultador na transferência do conhecimento, para esses autores os funcionários geralmente consideram algumas áreas do seu conhecimento pessoal como parte de sua base de poder na empresa, ou como um negócio particular seu.

Sveiby (2007) realizou uma análise de conteúdo em 691 comentários em texto livre sobre o clima fornecido para o compartilhamento do conhecimento. A pesquisa foi realizada com 92 trabalhadores de unidades de negócios e serviços da Europa e Austrália. O resultado da pesquisa mostrou que os principais fatores que impedem o compartilhamento do conhecimento foram: apatia dos altos dirigentes, que não se comunicam com os escalões mais baixos ou não dão direção ou visão, e, o entendimento de que conhecimento é poder.

O fator poder também foi encontrado na pesquisa realizada por Huang, Davison e Gu (2008). Os autores fizeram uma pesquisa com o objetivo de identificar os fatores culturais e pessoais que tem efeito no compartilhamento do conhecimento no contexto chinês. O resultado da pesquisa mostrou que a perda de poder é importante fator, o qual tem efeito negativo na atitude em compartilhar o conhecimento. Assim, pode-se dizer que ao entender conhecimento como poder, provavelmente as pessoas façam opção mais por acumular conhecimento do que por compartilhá-lo.

Ipe (2003), a partir de uma revisão da literatura, identificou os fatores que tem influenciado significativamente o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e organização, são eles: motivação para compartilhar (poder, reciprocidade, confiança mútua e recompensas). Outro fator encontrado na literatura foi auto-eficácia. Cho, Zheng e Su (2007) fizeram uma pesquisa na Coreia com objetivo de identificar o efeito de fatores individuais sobre o compartilhamento do conhecimento. Os resultados mostram que os fatores que mais influenciaram o compartilhamento do conhecimento foram: auto-eficácia, norma subjetiva e a reciprocidade.

Al-Alawi; Al-Marzooqi e Mohammed (2007) fizeram um estudo onde o objetivo foi identificar os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento. O estudo foi realizado com uma amostra de 231 funcionários de organizações do setor público e privado, no Reino de Bahrain. Os resultados mostraram que confiança e sistemas de recompensas possuem aspectos positivos relacionados com o compartilhamento do conhecimento.

Lin, (2007) utilizou a integração entre a perspectiva motivacional e a Teoria da Ação Racional (TAR) de Fishbein e Ajzen, (1975) para analisar o papel dos motivadores extrínsecos e intrínsecos nas intenções e atitudes dos empregados em compartilhar o conhecimento. O estudo foi realizado com 172 funcionários em 50 organizações de Taiwan. Os fatores motivacionais (benefícios recíprocos, auto-eficácia, e prazer em ajudar os outros) foram significativamente associados com as atitudes e intenções dos empregados em compartilhar o conhecimento.

Lin, Lee e Wang (2009) realizaram um estudo em 50 grandes organizações do Setor de transporte marítimo em Taiwan com uma amostra de 172 funcionários. Os resultados da pesquisa mostraram que "confiança interpessoal", “conhecimento de auto-eficácia”, “clima de liderança aberta” e “conhecimento como fonte de poder” influenciaram significativamente o compartilhamento do conhecimento. Em uma pesquisa realizada na Coreia do Sul, Kang, Kim e Bock (2010) identificaram que os fatores da motivação, identificação com o grupo, auto-eficácia e recompensa influenciam a transferência do conhecimento.

Outra contribuição foi a de Suh e Shin (2010), esses autores também realizaram um estudo na Coreia com o objetivo de analisar os diferentes mecanismos de laços sociais online subjacentes ao compartilhamento do conhecimento individual. Os resultados mostraram que

os três fatores motivacionais - confiança, reciprocidade e expectativa de resultados influenciaram significativamente o compartilhamento do conhecimento.

A Tabela 1 apresenta um agrupamento dos fatores individuais, encontrados na literatura, que influenciam o compartilhamento do conhecimento.

Fatores	Autores	Nelson e Coopriker (1996)	Szulanski (1996)	Davenport e prusak (1998)	Krogh, Ichijo e Nonka (2001)	Probst <i>et al.</i> (2002)	Ipe (2003) - Revisão	Sveiby (2007)	Cho <i>et al.</i> (2007)	Al-Alawi <i>et al.</i> (2007)	Lin, (2007)	Huang, Davison e Gu (2008)	Ardichvili (2008) - Revisão	Panjaitan e Noorderhaven (2009)	Oddou <i>et al.</i> (2009)	Lin, Lee e Wang (2009)	Suh e Shin (2010)	Kang, Kim e Bock (2010)	TOTAL
RELAÇÃO ENTRE FONTE E RECEPTOR																			
Confiança mútua		x	x	x			x		x			x	x	x	x	x	X		10
Vantagens recíprocas		x					x		x									x	4
Identificação com o grupo																		x	1
Ambigüidade			x																1
LIDERANÇA																			
Apatia dos altos executivos								x											1
Liderança aberta																	x		1
AUTOPROMOÇÃO																			
Proteção do <i>status quo</i>				x	x														2
Conhecimento como fonte de poder			x	x	x	x	x	x				x	x				x		10
Expectativa de resultados																		X	1
Recompensas							x		x				x					x	3
Nível de especialização									x										1
Conhecimento como propriedade							x												1
Auto-eficácia									x	x	x	x	x			x		x	6
BENEVOLÊNCIA																			
Prazer em ajudar os outros											x								1
Amabilidade									x										1
NORMA SUBJETIVA																			
									x										1

Tabela 1 – Fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento

Fonte – elaborado pela autora com base na literatura

Conforme se observa na Tabela 1 o fator “conhecimento como fonte de poder” foi um dos fatores mais citados na literatura que trata dos fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento. De acordo com Schwartz (2006), poder é um valor que está presente no pólo autopromoção de sua teoria, ver Figura 2. Dessa forma, pode-se supor que valores pessoais podem influenciar o compartilhamento do conhecimento. Outro fator que também chamou a atenção e que foi citado por quase 60% dos autores foi a “confiança

mútua” e de acordo com Adams, Highhouse e Zickar (2010) confiança é definido pela abordagem psicológica clássica como uma atitude que molda as expectativas sobre o comportamento de confiar. Outro fator que chama atenção é a “auto-eficácia” citada por quase 40% dos autores. A auto-eficácia juntamente com a atitude fazem parte do modelo de Perugini e Bagozzi (2001) para explicar o comportamento humano. Isso sugere que valores, atitudes e auto-eficácia influenciam o comportamento.

Antes de apresentar as reflexões que nortearam a elaboração do modelo de compartilhamento de conhecimento, necessário se faz apresentar o modelo de comportamento humano elaborado por Perugini e Bagozzi (2001), o qual serviu de base para esse trabalho. O modelo desses autores foi elaborado a partir da teoria da Auto-Regulação - TA de Bagozzi (1992), a TA se propõe a explicar os processos que ocorrem entre as intenções e o comportamento orientado por meta. Esses processos refletem o cognitivo e emocional ou motivacional, tratam-se de atividades de auto-regulação necessárias para o surgimento das intenções. Observa-se que estudos foram sendo realizados, inclusive pelo próprio autor, alicerçados no pensamento de Bagozzi (1992), por exemplo, Bagozzi juntamente com Perugini apresentaram o Modelo do Comportamento Orientado por Meta – (MGB) utilizando as mesmas variáveis da Teoria do Comportamento Planejado-TCP e acrescentando outras, conforme sugerido por Bagozzi (1992). Com o objetivo de explicar melhor o comportamento humano, Perugini e Bagozzi (2001) combinaram as emoções antecipadas (positivas e negativas) com desejos, frequência com que o comportamento foi praticado no passado e efeitos recentes de comportamentos passados.

Segundo Bagozzi (1992) a ligação motivacional perdida na relação atitude-intenção parece estar relacionada com a experiência subjetiva do desejo para executar uma ação. Ao diferenciar desejo de atitude, Bagozzi (1992) sugere que o desejo implica em comprometimento motivacional para ação, enquanto que uma atitude não. O desejo se refere apenas a um estado futuro e a atitude pode ser aplicada ao passado, presente, ou ao futuro. Os desejos têm uma periodicidade que as atitudes não tem, um desejo termina quando ele é satisfeito, mas não faz sentido dizer que uma atitude foi satisfeita. Bagozzi (1992) entende que as atitudes podem levar às intenções, no entanto, isso ocorre, provavelmente, com o estímulo do desejo. Ao tratar da norma subjetiva, Bagozzi (1992) coloca que ela sempre vai conter um conteúdo emocional da pessoa que a experimenta, e esse conteúdo se coloca na mente da pessoa de duas formas interligadas. Primeiro, dada uma percepção da norma subjetiva, uma pessoa teria uma reação emocional, em que a norma subjetiva e a emoção pertenceriam para ela passado, presente ou possibilidades para ações futuras. Em segundo lugar, uma pessoa perceberia uma reação emocional significativa no outro. As emoções resultam da coordenação das expectativas e ações de um para com as de outro, para reforçar ou retardar a ativação de uma intenção.

A Figura 1 apresenta o modelo Modelo do Comportamento Orientado por Meta – (MGB) de Perugini e Bagozzi (2001).

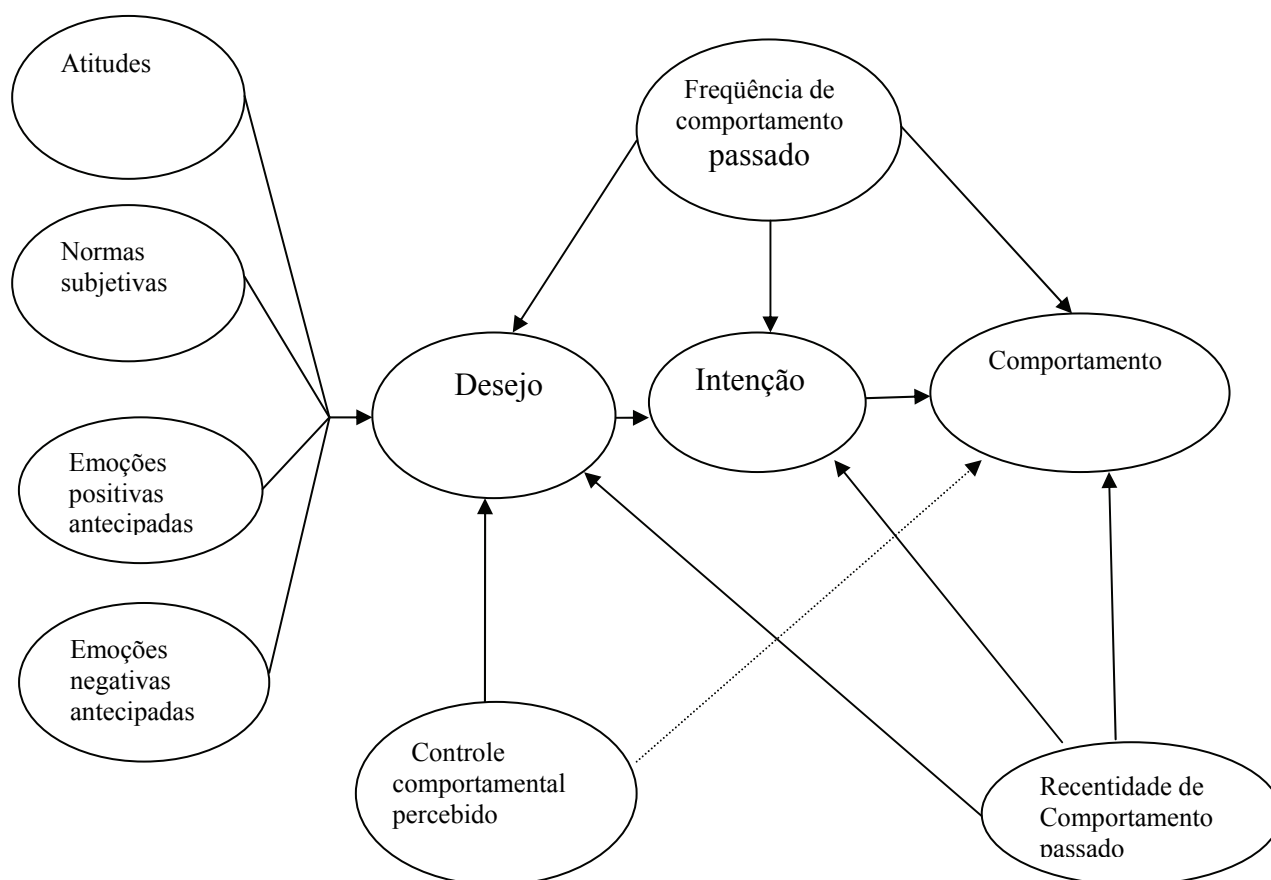


Figura 1 - Modelo do Comportamento Orientado por Meta

FONTE: Perugini e Bagozzi (2001)

Ao se analisar o comportamento de compartilhar conhecimento, observa-se que conhecimento como fonte de poder foi um fator citado por quase 60% dos autores estudados, como algo que influencia o compartilhamento do conhecimento. De acordo com a teoria de Schwartz (1992), poder é um valor que está no pólo de autopromoção e o valor benevolência, que também aparece na literatura como um fator que influencia o compartilhamento do conhecimento, está no pólo oposto, Autotranscendência, conforme Figura 2.

Destaca-se que valores são formados mediante processo de socialização e são capazes de prever o comportamento das pessoas. Os valores são critérios relativamente estáveis que as pessoas usam para avaliar seu próprio comportamento e o dos outros (SCHWARTZ, 1994).

Assim, por essa teoria, pode-se dizer que se a pessoa possui uma forte presença do valor “poder” ocorreria uma forte tendência para não compartilhar o conhecimento e na medida em que a presença desse valor diminui a tendência a compartilhar o conhecimento aumentaria. No caso do valor “benevolência” ocorreria o contrário, isto é, se a pessoa possui uma forte presença do valor “benevolência” ela teria uma forte tendência a compartilhar o conhecimento e quando a presença desse valor diminui a tendência a compartilhar também diminuiria.

Diante dessas colocações propõe-se uma adaptação do modelo do comportamento humano de Perugini e Bagozzi (2001) para o modelo de compartilhamento do conhecimento. Considerando que a abordagem de Shwartz (1994) serviu de base para introdução da variável “valores” no modelo de Perugini e Bagozzi (2001), é importante apresentar seus principais pressupostos.

Schwartz (1994) desenvolveu uma tipologia dos diferentes conteúdos de valores por meio do seguinte raciocínio: para se adaptarem à realidade em um contexto social, grupos e indivíduos transformam necessidades inerentes à existência humana e as expressam na linguagem dos valores específicos para se comunicarem. Assim, os valores representam a forma de metas conscientes, respostas que todos os indivíduos e sociedades devem dar a três requisitos universais: necessidades dos indivíduos na sua qualidade de organismos biológicos (organismo); requisitos da interação social coordenada (motivos sociais) e requisitos para o correto funcionamento e sobrevivência dos grupos (demandas sociais institucionais).

Desses três requisitos universais derivam dez tipos motivacionais de valor: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. Cada um é definido por sua meta central.

De acordo com Schwartz (1992), os dez tipos de valores gerais mantêm entre si, relações dinâmicas de congruência e oposição, apontando quais desses valores são compatíveis entre si e quais são opostos, conforme representado na estrutura circular, Figura 2.

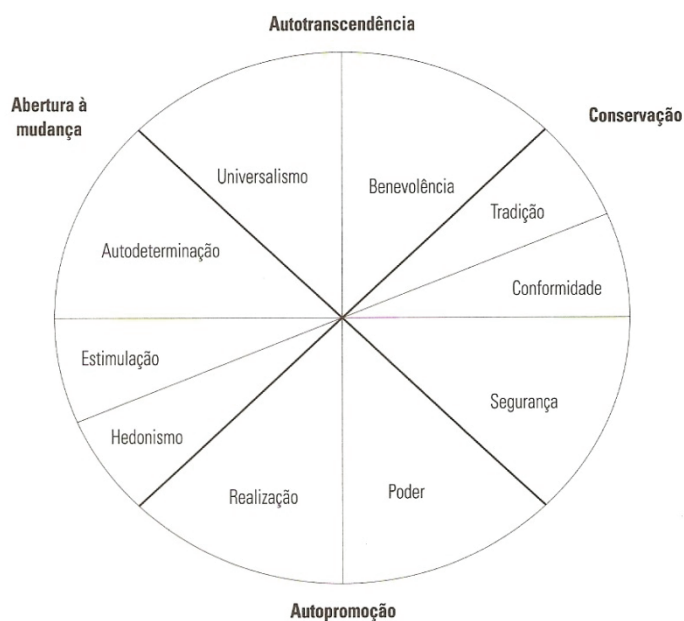


Figura 2 – Modelo Teórico das relações entre os tipos de valor de ordem superior e dimensões de valores bipolares

FONTE – Schwartz (1992)

O próximo item apresenta uma reflexão sobre o modelo.

Comportamento de compartilhar o conhecimento - Uma reflexão sobre o modelo

Inicialmente é interessante destacar a diferença existente entre valores e atitudes. Valores funcionam como um padrão que influenciam as atitudes e as ações (ROKEACH, 1981). Valores são usados pelas pessoas como forma de justificar as atitudes e com isso mostrar coerência com seus ideais Kristiansen e Zanna (1988, *apud*, ROS, 2006). Valores são considerados como “metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social” (SHWARTZ, 2006, p.57).

À luz do modelo de Schwartz (1994) valores influenciam diretamente o comportamento. Observa-se que nos estudos apresentados sobre os fatores que influenciam o

compartilhamento do conhecimento, Tabela 1, o conhecimento como fonte de poder foi que o mais interferiu negativamente no compartilhamento do conhecimento. Considerando que de acordo com Schwartz (1994) poder é um valor, pode se dizer que valores influenciam diretamente o comportamento de compartilhar o conhecimento. Rokeach (1981) também entende que valores influenciam o comportamento, mas, mediante as atitudes. Observa-se que de acordo com o modelo de Perugini e Bagozzi (2001), o aspecto motivacional, representado como “desejo” e que significa a vontade para agir, influencia diretamente a intenção de comportamento e conseqüentemente o comportamento. À luz da teoria de Schwartz (2006) valor, possui um forte conteúdo motivacional.

A partir dessas colocações formulou-se a primeira hipótese do estudo:

H₁: valores pessoais influenciam o desejo em compartilhar o conhecimento e conseqüentemente as intenções e o comportamento de compartilhar o conhecimento.

À luz das teorias de Shwartz (1994) e de Perugini e Bagozzi (2001) pode-se dizer que, quanto mais a pessoa tiver a presença do valor “poder”, menor será seu desejo e intenção de compartilhar o conhecimento e na medida em que a presença desse valor diminui aumenta o desejo e sua intenção para compartilhar o conhecimento. No caso do valor “benevolência” ocorreria o contrário, isto é, quanto mais forte for a presença do valor “benevolência”, maior será o desejo e a intenção de compartilhar o conhecimento e quanto menor for a presença desse valor, menor será, o desejo e a intenção em compartilhar o conhecimento.

Entretanto, segundo Perugini e Bagozzi (2001) as atitudes influenciam o desejo e a intenção para o comportamento. Logo, ao se usar o modelo de Rokeach (1981) juntamente com o de Perugini e Bagozzi (2001) e considerando que segundo Schwartz (2006) valores têm um forte conteúdo motivacional, pode-se dizer que, quanto mais a pessoa tiver a presença do valor “poder” ela terá uma atitude mais desfavorável, menor desejo e menor intenção de compartilhar o conhecimento, por outro lado, quanto menor for a presença do valor “poder”, a pessoa terá mais atitudes favoráveis, maior desejo e maior intenção em compartilhar o conhecimento. No caso do valor “benevolência” ocorre uma situação inversa, isto é, quanto mais forte for a presença do valor “benevolência”, a pessoa terá mais atitudes favoráveis, maior desejo e maior intenção de compartilhar o conhecimento e quanto menor for a presença desse valor, menos atitudes favoráveis, menor desejo e menor intenção de compartilhar o conhecimento.

A partir dessa reflexão surgiram as seguintes hipóteses:

H₂: Quanto mais a pessoa tiver a presença do valor “poder” ela terá atitudes mais desfavoráveis e um menor desejo e menor intenção em compartilhar o conhecimento.

H₃: Quanto menor for a presença do valor “poder”, a pessoa terá mais atitudes favoráveis, maior desejo e maior intenção em compartilhar o conhecimento.

H₄: Quanto maior for a presença do valor “benevolência”, a pessoa terá mais atitudes favoráveis, maior desejo e maior intenção de compartilhar o conhecimento.

H₅: Quanto menor for a presença do valor “benevolência”, menos atitudes favoráveis, menor desejo e menor intenção de compartilhar o conhecimento.

Conforme se observa, à luz das teorias de Schwartz (1994), Rokeach (1981) e Perugini Bagozzi (2001), pode-se supor que uma forte presença do valor “poder” gera uma atitude desfavorável, menor desejo e pouca intenção da pessoa em compartilhar o conhecimento. Então, será que o fato de a pessoa valorizar “poder” mais do que a “benevolência” vai levá-la a ter atitudes desfavoráveis e conseqüentemente afetar negativamente seu desejo e intenção para compartilhar o conhecimento? À luz da literatura que fala sobre o compartilhamento do conhecimento, por exemplo, Probst, Raub e Romhardt (2002); Huang, Davison e Gu (2008) e Ipe (2003), percebe-se que não é o fato de a pessoa valorizar mais ou menos o valor “poder” que vai fazer com que ela seja favorável ou desfavorável ao compartilhamento do conhecimento. Observa-se que existe uma condicionante que é o conhecimento entendido

como fonte de poder. Isso justifica a utilização da variável controle do comportamento percebido (auto-eficácia), incluída no modelo de Perugini e Bagozzi (2001). Para esses autores antes de tomar uma decisão a pessoa avalia o controle do comportamento percebido. Diante disso, pode-se dizer que se a pessoa tem segurança de que não vai perder poder ao compartilhar seu conhecimento, ela terá mais atitudes favoráveis, maior desejo e maior intenção em compartilhar o conhecimento. Nesse caso, seria necessária a presença de duas variáveis moderadoras, “conhecimento como fonte de poder” entre valores e atitudes e a variável “controle do comportamento percebido” entre conhecimento como fonte de poder e atitudes.

Destaca-se que no modelo de comportamento humano de Perugini e Bagozzi (2001), a variável “controle do comportamento percebido” influencia diretamente o desejo, neste estudo, a partir de reflexões feitas na literatura de valores, atitudes e compartilhamento do conhecimento, essa variável foi deslocada para ser uma variável moderadora entre conhecimento como fonte de poder e atitudes em compartilhar o conhecimento. Com isso formulou-se as seguintes hipóteses:

H₆: Se a pessoa tiver o conhecimento como fonte de poder ela terá atitudes mais desfavoráveis para compartilhar o conhecimento.

H₇: Se a pessoa não tiver o conhecimento como fonte de poder ela terá atitudes mais favoráveis para compartilhar o conhecimento.

H₈: A variável “conhecimento como fonte de poder” modera a relação entre valores pessoais e atitudes.

H₉: A variável “Controle do comportamento percebido” modera a relação entre “conhecimento como fonte de poder” e “atitudes em compartilhar o conhecimento”.

H₁₀: As normas subjetivas influenciam o desejo e a intenção em compartilhar o conhecimento.

H₁₁: As emoções positivas influenciam positivamente o desejo e a intenção em compartilhar o conhecimento.

H₁₂: As emoções negativas influenciam negativamente o desejo e a intenção em compartilhar o conhecimento.

H₁₃: A frequência do comportamento passado de compartilhar o conhecimento influencia no desejo de compartilhar o conhecimento.

H₁₄: A frequência do comportamento passado de compartilhar o conhecimento influencia na intenção de compartilhar o conhecimento.

H₁₅: A frequência do comportamento passado de compartilhar o conhecimento influencia no comportamento de compartilhar o conhecimento.

H₁₆: A recentidade do comportamento passado de compartilhar o conhecimento influencia no desejo de compartilhar o conhecimento.

H₁₇: A recentidade do comportamento passado de compartilhar o conhecimento influencia na intenção de compartilhar o conhecimento.

H₁₈: A recentidade do comportamento passado de compartilhar o conhecimento influencia no comportamento de compartilhar o conhecimento.

A partir dessas reflexões, apresenta-se o modelo proposto nesse estudo, Figura 3. Essa Figura representa o modelo completo de comportamento humano de Perugini e Bagozzi (2001) adaptado para o comportamento de compartilhar o conhecimento.

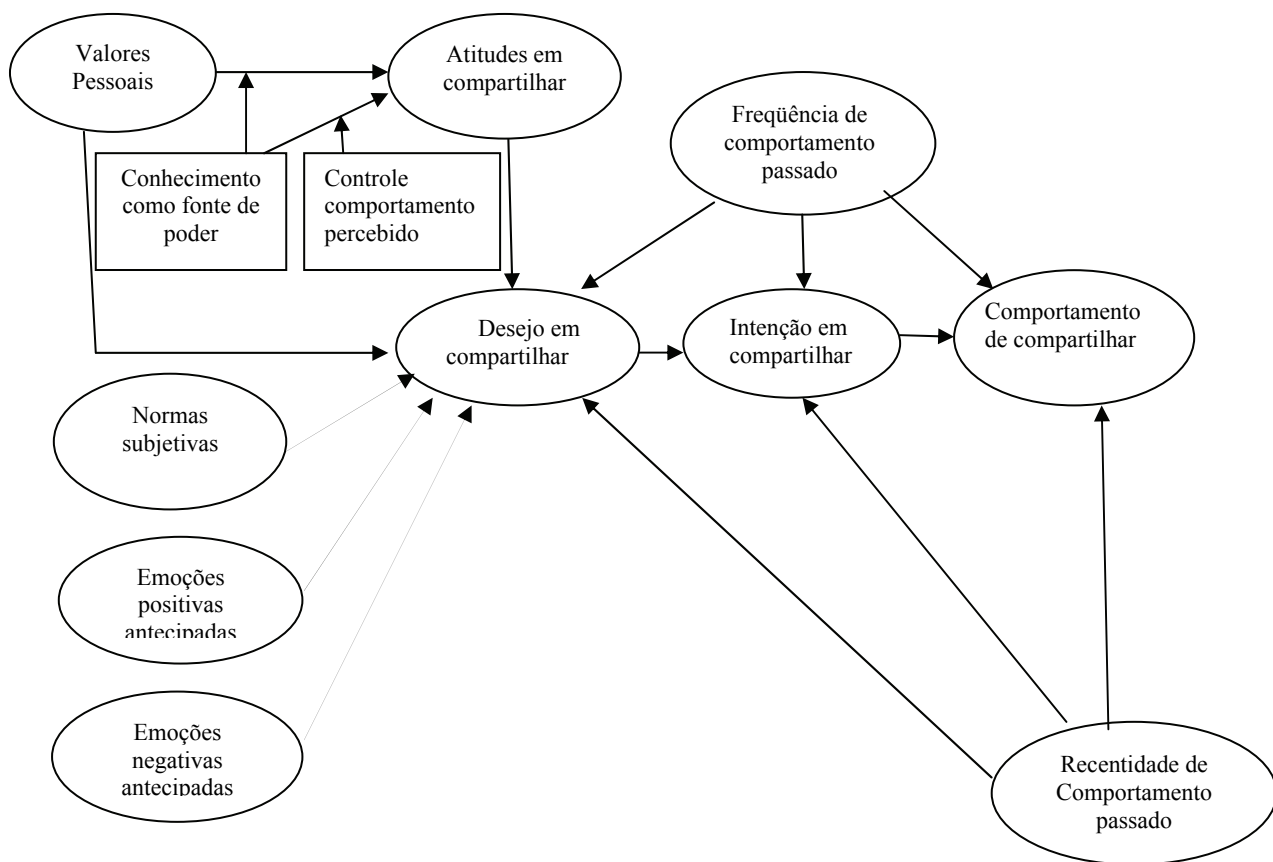


Figura 3 – Modelo de comportamento de compartilhar o conhecimento

Fonte – elaborado pela autora com base em Schwartz (1994), Rokeach (1981), Perugini e Bagozzi (2001) e Ipe (2003).

Conclusão

O presente artigo objetivou propor um modelo teórico de comportamento de compartilhar o conhecimento. Esse modelo foi desenvolvido a partir do modelo de comportamento humano de Perugini e Bagozzi (2001), o qual tem como base a Teoria da Auto-regulação de Bagozzi (1992). A escolha dessa teoria se deu em função de estudos anteriores já terem identificado que a teoria da auto-regulação é um forte preditor do comportamento humano, por considerar variáveis importantes, tais como “desejo” e “controle do comportamento percebido” (LEONE, PERUGINI E ERCOLANI, 1999; TAYLOR, BAGOZZI E GAITHER, 2005).

Os modelos de compartilhamento do conhecimento encontrados na literatura tem seus estudos focados em fatores individuais e ambientais. Destaca-se que esse modelo foca apenas em fatores individuais e está alicerçado em um modelo do comportamento humano já testado por outros autores como um forte preditor do comportamento humano. Após reflexão sobre a literatura de valores e conhecimento, foram incluídas no modelo desses autores as variáveis “valores” e “conhecimento como fonte de poder”.

Como agenda de pesquisa sugere-se a testagem empírica do modelo aqui apresentado.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Jason, E.; HIGHHOUSE, Scott; ZICKAR, Michael J. Understanding General Distrust of Corporations. **Corporate Reputation Review**. v.13, n.1, p. 38–51. 2010.
- AJZEN, I. **Atitudes, personality, and behavior**. Milton Keynes: Open University Press.1988.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Review: knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25 n. 1, p. 107-136, Mar., 2001.
- AL-ALAWI, Adel Ismail; AL-MARZOOQI, Nayla Yousif; MOHAMMED, Yasmien Fraidoon. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of knowledge management**, v.11, n.2, p. 22-42, 2007.
- ARDICHVILI, Alexandre. Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 4, p.541-554, august 2008.
- BAGOZZI, R.P. The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. **Social Psychology Quartely**, v. 55, n.2, p.178-204, 1992.
- CHEN, Mu-Yen; CHEN, An-Pin. Knowledge Management Performance Evaluation: a decade review from 1995 to 2004. **Journal of Information Science**, v. 32, n. 1, p. 17-38, 2006.
- CHICHILNISKY, Graciela. The Knowledge Revolution. **Journal of International Trade and Economic Development**, v.7, p. 39-54, 1998.
- CHO, Namjae; ZHENG, Guo Li; SU, Che-Jen. An Empirical Study on the Effect of Individual Factors on Knowledge Sharing by Knowledge Type. **Journal Global Business and Technology**, v.3, n. 2, Fall 2007.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H; DE LONG, David, W; BEERS, Michael C. Successful Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review**. Winter 1998.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
- HUANG, Qian; DAVISON, Robert, M.; GU, Jibão. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n.3, p. 451-471, 2008.
- IPE, Minu. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**. v.2, n. 4, 337-359, dez. 2003.
- JASIMUDDIN, S. M.; Zhang, Z. The Symbiosis Mechanism for Effective Knowledge Transfer. **Journal of the Operational Research Society**, v. 60, p.706 –716, 2009.
- KANG, Minhyung; KIM, Young-Gul; BOCK, Gee-Woo. Identifying different antecedents for closed vs open knowledge transfer. **Journal of Information Science**, v. 20,n.10, p.1–18, 2010.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LEONE, Luigi; PERUIGINI, Marco; ERCOLANI, Anna Paola. A Comparison of Three Models of Attitude-Behavior Relationships in the Studying Behavior Domain. **European Journal of Social Psychology**. v.29, p. 161-189, 1999.
- LIN, Hsiu-Fen; LEE, Hsuan-Shih; WANG, Da, Wei . Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v.35, n. 1, p. 25–44, 2009.

- LIN, Hsiu-Fen. Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions. **Journal of Information Science**, v.33, n.2, p. 135–149, 2007.
- NELSON, Kay, M.; COOPRIDER, Jay G. The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. **MIS Quarterly**, December, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; KROGH, Georg, Von; VOELPEL, Sven. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. **Organization Studies**. v.27, n.8, p. 1179–1208, 2006.
- ODDOU, Gary; OSLAND, Joyce S; BLAKENEY, Roger N, Repatriating knowledge: variables influencing the “transfer” process. **Journal of International Business Studies**, v.40, p.181–199, 2009.
- PANJAITAN-JANOWICZ, Martyna; NOORDERHAVEN, Niels G. Trust, Calculation, and Interorganizational Learning of Tacit Knowledge: An Organizational Roles Perspective. **Organization Studies**, v.30, n.10, p.1021–1044, 2009.
- PERUGINI, Marco; BAGOZZI, Richard P. The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviours: broadening and deepening the theory of planned behaviour. **British Journal of Social Psychology**, v. 40, p. 79-98, 2001.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PERUGINI, M.; BAGOZZI, R. P. The Role of Desires and Anticipated Emotions in Goal-Directed Behaviors: broadening and deepening the theory of planned behavior. **British Journal of Social Psychology**, v. 40, p. 79-98, 2001.
- ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança**. Rio de Janeiro, Interciência, 1981.
- ROS, M. Valores, atitudes e comportamentos: uma visita a um tema clássico. In: ROS, M; GOUVEIA, V. **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: Editora SENAC, 2006.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.), **Advanced in experimental social psychology**, v. 25. p.1-65, 1992. Orlando: Academic Press.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.
- SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (orgs.) **Psicologia social dos valores humanos**. São Paulo: SENAC, 2006.
- SINGH, Abhilasha; SOLTANI, Ebrahim. Knowledge Management Practices in Indian Information Technology Companies. **Total Quality Management**, v.21, n. 2, p.145–157, 2010.
- SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, **Strategic Management Journal**, v.17, p. 27–43, 1996.
- SUH, Ayoung; SHIN, Kyung-shik. Exploring the effects of online social ties on knowledge sharing: A comparative analysis of collocated vs dispersed teams. **Journal of Information Science**, v.36, n.4, p. 443–463, 2010.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. Disabling the context for knowledge work: the role of managers’ behaviours. **Management Decision**, v. 45, n. 10, p. 1636-1655, 2007.

- TAYLOR, Stephanie D; BAGOZZI, Richard P; GAITHER, Caroline A. Decision Making and Effort in the Self-Regulation of Hypertension: Testing two competing theories. **British Journal of Health Psychology**, v. 10, 505–530. 2005.
- TYWONIAK, Stephane A. Knowledge in Four Deformation Dimensions. *Organization*, v.14, n.1, p.53–76, 2007.
- TSOUKAS, Haridimos. “Knowledge as Action, Organizationa as Theory: reflections on organizational knowledge.” **Emergence**, v.2, n.4 , p. 104-112, 2000.
- TSOUKAS. Haridimos; VLADIMIROU, Efi. What is Organizational Knowledgege. **Journal of Management Studies**. v. 38, n.7, 2001.
- Wiig, K. Implementing Knowledge Management. In: LIEBOWITZ, J. **Knowledge management handbook**. New York: CRC Press, 1999.
- WIJNHOVEN, F. Operation Knowledge Management: Identification of knowledge objects, operation methods and goals and means for the support function, **The Journal of the Operational Research Society**, v.54, n.2, p.194-202, feb., 2003.
- WU, Wei-Li; HSU, Bi-Fen; YEH, Ryh-Song. Fostering the determinants of knowledge transfer: a team-level analysis. **Journal of Information Science**, v.33, n.3, p. 326–339, 2007.