

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E
CONFIANÇA ORGANIZACIONAL EM
AMBIENTES FORTEMENTE HIERARQUIZADOS**

TESE APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR.

REINALDO COSTA DE ALMEIDA RÊGO

Rio de Janeiro – 2012

Rêgo, Reinaldo Costa de Almeida

Compartilhamento do conhecimento e confiança organizacional em ambientes fortemente hierarquizados / Reinaldo Costa de Almeida Rêgo. – 2012.
179 f.

Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Joaquim Rubens Fontes Filho.

Inclui bibliografia.

1. Comprometimento organizacional. 2. Satisfação com a carreira. 3. Confiança. 4. Gestão do conhecimento. I. Fontes Filho, Joaquim Rubens. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3145



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

REINALDO COSTA DE ALMEIDA RÊGO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E CONFIANÇA
ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES FORTEMENTE HIERARQUIZADOS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Data da defesa: 19/12/2012.

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Joaquim Rubens Fontes Filho
Orientador (a)

Filipe João Bera de Azevedo Sobral

Roberto da Costa Pimenta

José Geraldo Pereira Barbosa

José Francisco de Carvalho Rezende

Ao Senhor Deus do universo,
ao Brasil de todos nós e
ao Exército de Caxias.

AGRADECIMENTOS

Ao amigo Joaquim Rubens Fontes Filho, meus profundos agradecimentos pela orientação segura e oportuna durante todas as fases deste empreendimento.

Aos Professores Antonio de Araujo Freitas Junior, Elisa Maria Rodrigues Sharland, Fátima Bayma de Oliveira, José Francisco Moreira Pessanha, Marcela Cohen, Paulo Roberto de Mendonça Motta e Sylvia Constant Vergara pelos conhecimentos transmitidos, fundamentais para o desenvolvimento desta tese.

Aos Professores Bianor Scelza Cavalcanti, Filipe João Bera de Azevedo Sobral, Flávio Carvalho de Vasconcelos, José Francisco de Carvalho Rezende, José Geraldo Pereira Barbosa e Roberto da Costa Pimenta, pelas críticas valiosas e oportunas para o aperfeiçoamento do meu projeto de tese, bem como para a versão final desta tese.

Aos amigos de doutorado André Andrade, Francisco Carlos Loureiro Cioci, Daniel Kamlot, Daniela Castanhar Reyes, Gustavo Almeida, Tiago Peroba e Valentina Gomes Haensel Schmitt pela amizade, boa convivência, apoio, debates e transmissão de conhecimentos que muito me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho.

Ao amigo, também doutorando, Diego Faveri Pereira Lima, um agradecimento especial pelas várias reuniões desbravando o fantástico mundo da Estatística. Obrigado pelo apoio e pelos ensinamentos.

Ao Ministério da Defesa e à Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) que, por intermédio do Programa PRÓ-DEFESA, possibilitaram a minha participação em todas as atividades do doutorado.

À Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), em especial aos integrantes do Instituto Meira Mattos (IMM), pelo apoio e pelo recobrimento nos momentos de ausência.

À Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, por toda a atenção e profissionalismo dispensados.

À minha querida família, meu amor e minha eterna gratidão.

Causas e efeitos são descobertos não pela
razão, mas pela experiência.
(David Hume, 1957).

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento e a confiança organizacional são fatores de grande interesse nas pesquisas sobre gestão do conhecimento. Esta tese tem por objetivo identificar como a confiança organizacional influencia a propensão ao compartilhamento do conhecimento em estruturas hierárquicas fortes, estudando os efeitos da satisfação com a carreira, do comprometimento organizacional e do tempo de exposição à hierarquia nesse processo. O método hipotético-dedutivo, aplicado com a técnica de modelagem de equações estruturais a uma amostra de 655 profissionais militares do Exército Brasileiro resultou na mediação do comprometimento organizacional afetivo no relacionamento entre a confiança organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Os resultados sugerem, ainda, que a percepção de utilidade do conhecimento recebido e o estado civil são variáveis significativas na explicação da variância da propensão ao compartilhamento do conhecimento. Por fim, o tempo de exposição à hierarquia impacta diretamente as variáveis estudadas sem, contudo, interferir no relacionamento entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Os resultados desta tese contribuem para o melhor entendimento do fenômeno de compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Conhecimento. Compartilhamento. Confiança. Comprometimento.

Hierarquia

ABSTRACT

Knowledge sharing and organizational trust are factors of great interest in research on knowledge management. This thesis aims to identify how organizational trust influences the sharing knowledge propensity in strong hierarchical structures, studying the effects of career satisfaction, organizational commitment and time of exposure to hierarchy in this process. The hypothetical-deductive method, applied with the structural equation models technique to a sample of 655 military professionals of the Brazilian Army resulted in the mediation of affective organizational commitment in the relationship between organizational trust and knowledge sharing propensity. The results also suggest that perceived receipt of useful knowledge and marital status are significant variables to explain the variance of the knowledge sharing propensity. Finally, the time of exposure to hierarchy directly impacts the studied variables, however, do not interfere in the relationship between the organizational commitment and the propensity of knowledge sharing. The results of this thesis contribute to a better understanding the knowledge sharing phenomenon in the organizational environment.

Key-words: Knowledge. Sharing. Trust. Commitment. Hierarchy.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Modelo teórico inicial	25
QUADRO 2	Satisfação com a carreira	31
QUADRO 3	Comprometimento organizacional	32
QUADRO 4	Modelo teórico de confiança	41
QUADRO 5	Estágios de desenvolvimento da confiança	46
QUADRO 6	Medidas notáveis de confiança	48
QUADRO 7	Confiança baseada na capacidade	49
QUADRO 8	Confiança baseada na competência	49
QUADRO 9	Confiança baseada na benevolência	50
QUADRO 10	Probidade percebida	51
QUADRO 11	Dimensão benevolência da confiança	52
QUADRO 12	Confiança baseada na integridade	53
QUADRO 13	Propensão em confiar	54
QUADRO 14	Espiral do conhecimento	58
QUADRO 15	Espiral da criação do conhecimento organizacional	58
QUADRO 16	Desejo de compartilhamento e de usar o conhecimento	65
QUADRO 17	<i>Alpha</i> de Cronbach das medidas das variáveis do conhecimento	66
QUADRO 18	Percepção de utilidade do conhecimento recebido	67
QUADRO 19	Objetivos e tipos de pesquisa	70
QUADRO 20	Universo e amostra	72
QUADRO 21	Objetivos, dados e formas de coleta	73
QUADRO 22	Medição dos construtos	73
QUADRO 23	Satisfação com a carreira	74
QUADRO 24	Comprometimento organizacional	75
QUADRO 25	Construto confiança organizacional	76
QUADRO 26	Construto propensão ao compartilhamento do conhecimento	79
QUADRO 27	Construto propensão em confiar	81
QUADRO 28	Percepção de utilidade do conhecimento recebido	81
QUADRO 29	Modelo teórico completo	82
QUADRO 30	Variáveis de controle – H1 – Modelo inicial	86
QUADRO 31	H1 – Indicadores inválidos no 2º Modelo	88

QUADRO 32	Variáveis de controle – H1 – 3º Modelo	88
QUADRO 33	Relacionamento positivo entre TEH e COMP	91
QUADRO 34	Relacionamentos positivos entre PC-COMP e ARMA-COMP	92
QUADRO 35	Relacionamento negativo entre FORM e COMP	92
QUADRO 36	H1 – 3º Modelo ajustado	93
QUADRO 37	H1 – 4º Modelo	94
QUADRO 38	Indicadores inválidos em H1 – 4º Modelo	95
QUADRO 39	H1 – 5º Modelo ajustado	97
QUADRO 40	Relacionamentos positivos entre CONF-CA e CONF-CN	99
QUADRO 41	5º Modelo ajustado – resultados	99
QUADRO 42	H1 – 6º Modelo	100
QUADRO 43	H1 – Modelo final	103
QUADRO 44	H1 – Modelo final – resultados	105
QUADRO 45	Relacionamentos positivos entre CONF-CA e CONF-CN – H1 – Modelo final	106
QUADRO 46	Variáveis de controle – H2 – Modelo inicial	107
QUADRO 47	Variáveis de controle – H2 – 2º Modelo	108
QUADRO 48	Relacionamentos positivos entre TEH-SAT e ESTCIV-SAT	110
QUADRO 49	Relacionamento negativo entre FORM e SAT	110
QUADRO 50	H2 – 2º Modelo ajustado final	111
QUADRO 51	H2 – Modelo teórico final	112
QUADRO 52	H2 – Modelo final – resultados	113
QUADRO 53	Relacionamento positivo entre CONF e SAT – H2 – Modelo final	114
QUADRO 54	H3 – Modelo teórico	115
QUADRO 55	H3 – resultados	117
QUADRO 56	H3 – Relacionamentos positivos entre SAT-CA e SAT-CN	118
QUADRO 57	Variáveis de controle – H4 – Modelo inicial	119
QUADRO 58	H4 – Indicador inválido no Modelo inicial	120
QUADRO 59	Variáveis de controle – H4 – 2º Modelo	121
QUADRO 60	Relacionamento positivo entre TEH e CONH	124
QUADRO 61	Relacionamentos positivos entre RC-CONH e ESTCIV-CONH	124
QUADRO 62	Relacionamento negativo entre PC e CONH	125
QUADRO 63	H4 – 3º Modelo	125
QUADRO 64	H4 – 4º Modelo	126

QUADRO 65	H4 – 4º Modelo – resultados	128
QUADRO 66	Relacionamento positivo entre CA e CONH – H4 – 4º Modelo	129
QUADRO 67	H5 – Modelo inicial	130
QUADRO 68	Modelos A e B	133

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H1 – Modelo inicial	87
TABELA 2	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H1 – 3º Modelo	89
TABELA 3	Indicadores de validade da H1 – 3º Modelo	89
TABELA 4	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 3º Modelo	90
TABELA 5	Impactos das variáveis de controle sobre o COMP – H1 – 3º Modelo ..	91
TABELA 6	Impactos das variáveis de controle sobre o COMP – H1 – 3º Modelo ajustado	91
TABELA 7	Variância de COMP	93
TABELA 8	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H1 – 4º Modelo	94
TABELA 9	Indicadores de validade da H1 – 4º Modelo ajustado	95
TABELA 10	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 4º Modelo ajustado	96
TABELA 11	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H1 – 5º Modelo	96
TABELA 12	Indicadores de validade da H1 – 5º Modelo ajustado	97
TABELA 13	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 5º Modelo ajustado	98
TABELA 14	Impactos CONF sobre o COMP – H1 – 5º Modelo ajustado	98
TABELA 15	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H1 – 6º Modelo	100
TABELA 16	Indicadores de validade da H1 – 6º Modelo	101
TABELA 17	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 6º Modelo	101
TABELA 18	Impactos das variáveis de controle sobre CA e CN – H1 – 6º Modelo .	102
TABELA 19	Variância de CA e CN	102
TABELA 20	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H1 – Modelo final	103

TABELA 21	Indicadores de validade da H1 – Modelo final	104
TABELA 22	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – Modelo final	104
TABELA 23	Variância de CA e CN – H1 – Modelo final	105
TABELA 24	Impactos de CONF sobre CA e CN – H1 – Modelo final	105
TABELA 25	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H2 – Modelo inicial	107
TABELA 26	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H2 – 2º Modelo	108
TABELA 27	Indicadores de validade da H2 – 2º Modelo	109
TABELA 28	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H2 – 2º Modelo	109
TABELA 29	Impactos das variáveis de controle sobre a SAT – H2 – 2º Modelo	109
TABELA 30	Impactos das variáveis de controle sobre a SAT – H2 – 2º Modelo ajustado	110
TABELA 31	Variância de SAT	111
TABELA 32	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H2 – Modelo final	112
TABELA 33	Indicadores de validade da H2 – Modelo final	113
TABELA 34	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H2 – Modelo final	113
TABELA 35	Variância de SAT – H2 – Modelo final	114
TABELA 36	Impacto da CONF sobre SAT – H2 – Modelo final	114
TABELA 37	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H3	115
TABELA 38	Indicadores de validade da H3	116
TABELA 39	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H3	117
TABELA 40	Variâncias de CA e CN – H3	117
TABELA 41	Impacto da SAT sobre CA e CN – H3	118
TABELA 42	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H4 – Modelo inicial	120
TABELA 43	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H4 – 2º Modelo	121
TABELA 44	Indicadores de validade da H4 – 2º Modelo	122

TABELA 45	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H4 – 2º Modelo	123
TABELA 46	Impactos das variáveis de controle sobre o CONH – H4 – 2º Modelo ..	123
TABELA 47	Impactos das variáveis de controle sobre o CONH – H4 – 3º Modelo ..	123
TABELA 48	Variância de CONH	125
TABELA 49	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H4 – 4º Modelo	126
TABELA 50	Indicadores de validade da H4 – 4º Modelo	127
TABELA 51	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H4 – 4º Modelo	128
TABELA 52	Impacto dos CA e CN sobre o CONH – H4 – 4º Modelo	128
TABELA 53	Variância do CONH – H4 – 4º Modelo	129
TABELA 54	<i>Combined Loadings and Cross Loadings</i> – Validade convergente – H5 – Modelo inicial	130
TABELA 55	Indicadores de validade da H5	131
TABELA 56	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H5	132
TABELA 57	Impactos das variáveis de controle sobre o CONH – H5	132
TABELA 58	Indicadores de validade dos Modelos A e B	134
TABELA 59	Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – Modelos A e B	134
TABELA 60	Impactos das variáveis sobre o CONH	135

LISTA DE ABREVIATURAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
APC	<i>Average path coefficient</i>
ARMA	Arma ou especialidade
ARS	<i>Average R-squared</i>
AVE	<i>Average variances extracted</i>
AVIF	<i>Average variance inflation factor</i>
CA	Comprometimento afetivo
CBB	Confiança baseada na benevolência
CBC	Confiança baseada na capacidade
CBI	Confiança baseada na integridade
CI	Comprometimento instrumental
CN	Comprometimento normativo
COMP	Comprometimento
CONF	Confiança organizacional
CONH	Propensão ao compartilhamento do conhecimento
CRC	<i>Composite reliability coefficients</i>
DCE	Desejo de compartilhar o conhecimento explícito
DCT	Desejo de compartilhar o conhecimento tácito
DUE	Desejo de usar o conhecimento explícito
DUT	Desejo de usar o conhecimento tácito
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
ESTCIV	Estado civil
FA	Forças Armadas
FORM	Ano de formação na AMAN
GC	Gestão do Conhecimento
H	Hipótese
Obs	Observação
OM	Organização Militar

PC	Propensão em confiar
PLS	<i>Partial least squares</i>
R	<i>Reverse coded</i>
RC	Percepção de utilidade do conhecimento recebimento
SAT	Satisfação com a carreira
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEM	Modelagem de equações estruturais
TEH	Tempo de exposição à hierarquia
USA	<i>United States of America</i>
VIF	<i>Variance inflation factor</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	OBJETIVOS	24
1.2	TESE E HIPÓTESES	24
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	27
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	28
2	REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1	SATISFAÇÃO COM A CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGA- NIZACIONAL	30
2.2	TEMPO DE EXPOSIÇÃO À HIERARQUIA	33
2.3	CONFIANÇA ORGANIZACIONAL	38
2.3.1	Abordagem e perspectiva	38
2.3.2	Definição	39
2.3.3	Fatores da probidade	42
2.3.4	A natureza do relacionamento	45
2.3.5	Estágios e tipos de confiança	45
2.3.6	Medição da confiança	47
2.3.6.1	Confiança baseada na capacidade (confiança baseada na competência)	48
2.3.6.2	Confiança baseada na benevolência	50
2.3.6.3	Confiança baseada na integridade	52
2.3.6.4	Propensão para confiar	53
2.4	PROPENSÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	54
2.4.1	Criação do conhecimento	54
2.4.2	Compartilhamento do conhecimento	61
2.4.2.1	Definição	61
2.4.2.2	Medição do compartilhamento do conhecimento	64
2.4.2.2.1	<i>Desejo de compartilhar o conhecimento e desejo de usar o conhecimento</i>	64
2.4.2.2.2	<i>Percepção de utilidade do conhecimento recebido</i>	67
3	METODOLOGIA	68

3.1	HIPÓTESES DE PESQUISA	68
3.2	TIPO DE PESQUISA	70
3.3	UNIVERSO E AMOSTRA	70
3.4	COLETA DE DADOS	72
3.4.1	Medição do construto “satisfação no trabalho”	74
3.4.2	Medição do construto “comprometimento organizacional”	74
3.4.3	Medição do construto “tempo de exposição à hierarquia”	75
3.4.4	Medição do construto “confiança organizacional”	76
3.4.5	Medição do construto “comportamento de compartilhamento do conhecimento”	78
3.4.6	Medição das variáveis de controle	80
3.4.7	Modelo teórico completo	82
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	83
3.6	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	84
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1	CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO	85
4.1.1	Impacto das variáveis de controle sobre o construto COMP	85
4.1.2	Teste da H1	93
4.1.3	H1 – componentes do construto COMP destacados	96
4.1.4	Reconstrução do modelo das variáveis de controle	99
4.1.5	Real impacto do construto CONF sobre os componentes de COMP	102
4.2	CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO COM A CARREIRA	106
4.2.1	Impacto das variáveis de controle sobre o construto SAT	107
4.2.2	Teste da H2	111
4.3	SATISFAÇÃO COM A CARREIRA E COMPROMETIMENTO	115
4.4	COMPROMETIMENTO E PROPENSÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	119
4.4.1	Impacto das variáveis de controle sobre o construto CONH	119
4.4.2	Teste da H4	126
4.5	MODERAÇÃO DO TEMPO DE EXPOSIÇÃO À HIERARQUIA	
4.6	IMPACTO DE TODAS AS VARIÁVEIS SOBRE A PROPENSÃO AO	

	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	133
5	DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	136
5.1	INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE O COM- PROMETIMENTO	137
5.2	INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A SA- TISFAÇÃO NO TRABALHO	141
5.3	INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO COM A CARREIRA SOBRE O COM- PROMETIMENTO	143
5.4	INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO SOBRE O COMPARTILHA- MENTO DO CONHECIMENTO	144
5.5	INFLUÊNCIA DO TEMPO DE EXPOSIÇÃO À HIERARQUIA	146
5.6	COMPROVAÇÃO DA TESE	147
6	CONCLUSÃO	150
	REFERÊNCIAS	156
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO	170
	APÊNDICE 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA	178

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de compartilhar conhecimento em uma organização e de utilizá-lo em atividades importantes é considerada, a cada dia, uma fonte vital de vantagem competitiva em várias empresas (DIERICKX; COOL, 1989; GRANT, 1996; KOGUT; ZANDER, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Com frequência, observa-se a preocupação com a perda do conhecimento adquirido e dúvidas sobre como o conhecimento seria recebido e disponibilizado para uso pelas outras pessoas da empresa. O compartilhamento do conhecimento entre seus integrantes torna-se um fator crítico, uma vez que poderá trazer vários benefícios, como permitir à organização, baseado em experiências passadas e conhecimento, responder mais rapidamente aos problemas, desenvolver novas ideias e evitar reinventar a roda ou repetir erros passados. (CYR; CHOO, 2010).

Para o indivíduo, entretanto, esse compartilhamento do conhecimento requer tempo e esforço (CYR; CHOO, 2010). É justamente a tensão entre a intenção organizacional e a ambivalência individual de atendê-la ou não que confere ao compartilhamento do conhecimento um desafio significativo nas organizações. A dinâmica dessa tensão termina no nível do indivíduo, mas, enquanto muitas pesquisas têm examinado métodos e sistemas que podem facilitar o compartilhamento do conhecimento, existem poucas que estudam os fatores que influenciam o desejo individual de compartilhá-lo com outras pessoas em uma organização.

O compartilhamento do conhecimento, para Davenport (1998), é um dos processos da gestão do conhecimento (GC), que, juntamente com a identificação e a criação do conhecimento, tem o propósito de promover os objetivos da organização.

Destaca-se que o objetivo essencial da GC é aproveitar as fontes e as capacidades de informações da organização, no intuito de possibilitar o aprendizado e adaptar a empresa ao seu ambiente em transformação (CHOO, 1998).

Dixon (2000), por sua vez, defende que as organizações constroem um sistema de disseminação do conhecimento para sua situação específica, atentando para quem vai receber

o conhecimento, para o tipo de atividade em que estão envolvidas e para o tipo de conhecimento que deve ser transferido.

Finalmente, Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam cinco condições organizacionais (intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos), que facilitam tanto as atividades de equipe como a criação e o acúmulo de conhecimento no nível individual. Ou seja, os autores propõem a manipulação de aspectos organizacionais para a criação de conhecimento em prol da empresa.

Embora todos esses exemplos sejam elucidativos, eles podem ser simplificados no esforço em transformar o conhecimento tácito em explícito, para poder, desta forma, disseminá-lo por toda a organização.

Sveiby (1998), ao esquematizar a GC como a arte de criar valores e bens intangíveis, ressalta a importância da estrutura interna da organização, na qual a hierarquia está inserida. Estruturas muito centralizadas, formais e autocráticas dificultam a criação e a disseminação de conhecimentos (TONET; PAZ, 2006), por retardar ou inibir o fluxo de comunicação (RIEGE, 2005).

Entretanto, as estruturas organizacionais estão em constantes modificações. Segundo Motta, P. (2004), as empresas estão deixando a fase de hierarquização do poder e da autoridade, bem como a fase da perspectiva finalista ou por projetos, e migrando para a fase da flexibilidade por modulação e virtualização.

Se, nas duas primeiras fases, a localização física das instalações e dos funcionários estava centralizada, na terceira fase, buscou-se maior flexibilidade daqueles aspectos, espalhando os escritórios geograficamente ou mesmo os tornando virtuais, ou seja, sem espaço físico privativo. Da mesma forma, os funcionários ganharam maior mobilidade, alternando sua permanência ora na empresa, ora em trânsito, ou mesmo totalmente fora da empresa (funcionário virtual). (MOTTA, P., 2004).

Simultaneamente, a tecnologia da informação acelera seu desenvolvimento, procurando acompanhar o enorme fluxo de dados do mundo globalizado e diminuir as distâncias entre os

escritórios e funcionários virtuais. Esta situação busca facilitar as interações interpessoais, promovendo oportunidades para o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Assim, este estudo explorou a natureza e a influência de vários fatores evidenciados em outras pesquisas, que agem como motivadores ou inibidores do compartilhamento do conhecimento nas organizações. Um fator de interesse específico foi a confiança, por ser considerada um fator crítico no sucesso desse compartilhamento (FOOS; SCHUM; ROTHENBERG, 2006).

Para essa pesquisa, o papel mais importante da confiança na organização é a sua capacidade de apoiar ou facilitar o compartilhamento do conhecimento. Desde que a confiança possa agir como fator de motivação para o compartilhamento do conhecimento, é importante que a organização trabalhe em direção à construção de um melhor entendimento dos níveis de confiança entre os membros de seus grupos de trabalho.

Nesse ínterim, Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 710-711) argumentam que “um claro entendimento da confiança e de suas causas pode facilitar a coesão e a colaboração entre as pessoas, construindo confiança além da simples similaridade interpessoal”. Coleman (1988), por sua vez, exemplifica que um grupo dotado de probidade e de confiança amplas é mais capaz de executar tarefas do que um grupo sem os citados atributos.

Em relação à GC, argumenta-se que a confiança influencia o desejo de um indivíduo em compartilhar conhecimentos, informações e ideias (BATISTA, 2007; DAVENPORT, PRUSAK, 1998; EMPSON, 2001; HENDRICKS, 1999; HINDS, PFEFFER, 2003; HOLSTE, 2003; HOLSTE; FIELDS, 2010; HUSTED, MICHAILOVA, 2002; KELLOWAY; BARLING, 2000; McDERMOTT, O'DELL, 2001) ou na facilitação ao acesso ao conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BURT, 1992; HUSTED, MICHAILOVA, 2002; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ORLIKOWSKI, 1993; ROBERTS, O'REILLY III, 1974; SATO, 2010; SZULANSKI, 1995; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006; ZAHEER, McEVILY, PERRONE, 1998).

Worchel (1979) argumenta que todas essas diferentes perspectivas sobre confiança podem ser categorizadas dentro de três grandes abordagens de pesquisa: individual, interpessoal e organizacional. A primeira abordagem foca nos fatores contextuais desenvolvimentistas e

sociais que modelam a confiança; a segunda perspectiva prioriza as transações interpessoais (ou nível grupo) e nas expectativas e riscos inerentes e a terceira categoria foca a confiança como um fenômeno institucional. Com essa última perspectiva, a confiança é estudada dentro das instituições, através das instituições ou como uma confiança individual em uma instituição, sendo esta a enfatizada e utilizada nesta pesquisa.

Zaheer, McEvily e Perrone (1998) afirmam que, quando existe confiança, os esforços necessários para a busca e processamento da informação são reduzidos, desde que a parte que a receba não tenha que verificar a qualidade ou a veracidade da informação.

Na verdade, Limerick e Cunnington (1993, p. 95) já tinham declarado que “altos níveis de confiança ajudam a reduzir custos de negócio”. A confiança ainda influencia a oportunidade de acesso à informação, ao conhecimento e a recursos (BURT, 1992), bem como à extensão do conhecimento disponível (DeLONG; FAHEY, 2000; HUSTED; MICHAILOVA, 2002).

A confiança e a probidade também estão associadas à diminuição do comportamento de monitoramento e salvaguarda da informação (HUSTED; MICHAILOVA, 2002; ORLIKOWSKI, 1993; ROBERTS; O'REILLY III, 1974; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998). Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), na medida em que os mecanismos de controle são reduzidos, as interações aumentam e a confiança se desenvolve. Já para Uzzi (1997), a existência de um relacionamento de confiança tranquiliza o emissor de que o receptor não se apropriará indevidamente da informação confiada a ele, reduzindo seus comportamentos de monitoração e salvaguarda e conservando os recursos cognitivos. Enfim, a confiança conduz a um relacionamento mais sincero nos momentos de troca (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998).

De acordo com Limerick e Cunnington (1993, p. 95-96), a “confiança lubrifica o funcionamento calmo e harmonioso da organização, ao eliminar a fricção e minimizar a necessidade por estruturas burocráticas que especificam o comportamento dos participantes que não se confiam mutuamente”. Dessa forma, ao reduzir as verificações durante as trocas, os participantes estão aptos a fazer melhor distinção das informações que possuem (TSOUKAS, 2005a, 2005b), dando-lhes, assim, a capacidade de chegar a rápidas e melhores decisões (ROBERTS; O'REILLY III, 1974).

Naturalmente, os autores sugerem o prosseguimento dos estudos com o desenvolvimento de novos caminhos de investigação, no sentido de melhor entender a influência da confiança em ambientes organizacionais diferenciados ou em conjunto com outras variáveis.

Nesse contexto, vários autores buscaram entender o relacionamento da confiança com outras variáveis muito esperadas pelas organizações em geral, como o comprometimento e a satisfação (BAKAY, 2012; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; CHIUZI, 2006; KOOIJ *et al.*, 2009; LEE; TEO, 2005; LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2012; MARTINS; OLIVEIRA, 2007; MOTTA, W., 2010; PERRY; MANKIN, 2007; SHIN, 2001; SIQUEIRA, 1995; YOON; THYE, 2002), bem como o relacionamento dessas variáveis sobre o compartilhamento do conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BATISTA, 2007; HALL, 2001; HINDS; PFEFFER, 2003; HOOF; RIDDER, 2004; KELLOWAY; BARLING, 2000; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; SATO, 2010; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006).

Ao se escolher o Exército Brasileiro (EB) como organização de estudo, levou-se em consideração de que, nesse contexto, a confiança poderia se relevar um construto mais proeminente. Traços culturais definidos por uma forte cultura de responsabilidade compartilhada, comprometimento a uma identidade corporativa, respeito à hierarquia e dedicação à responsabilidade política (HERSPRING, 2011) constroem um contexto que exige a confiança nos pares e na organização para desempenho da missão, e que tornam mais críticos o compartilhamento e a construção de conhecimento (TRAINOR, BRAZIL, LINDBERG, 2008).

Outra característica marcante do ambiente militar é a forte hierarquia presente nessas organizações, a despeito da hierarquia ainda dominar os negócios modernos de um modo geral (LEAVITT, 2003). Justamente ela, a hierarquia, que não é recomendada para um ambiente de criação do conhecimento (RIEGE, 2005; TONET; PAZ, 2006; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Ao ingressar no EB, o militar tem de obedecer a rigorosos princípios hierárquicos, que ordenam progressivamente as autoridades dentro da Instituição, gerando relações de mando e

obediência que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional e caracterizando a estrutura organizacional como fortemente hierarquizada.

Assim, surgiu o interesse em se estudar a influência do tempo de exposição à hierarquia, bem como da confiança organizacional, do comprometimento organizacional e da satisfação com a carreira sobre o desejo de compartilhar o conhecimento.

Diante do exposto, o problema ficou assim enunciado: **como a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada pela confiança organizacional em estruturas hierárquicas fortes?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo final desta proposta de pesquisa é identificar como a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada pela confiança organizacional em estruturas hierárquicas fortes.

Para atingir esse propósito, foram desenvolvidos os seguintes objetivos intermediários:

- a. apresentar as principais características dos construtos: “satisfação com a carreira”; “comprometimento organizacional”; e “tempo de exposição à hierarquia”;
- b. caracterizar o construto “confiança organizacional”;
- c. caracterizar o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”; e
- d. analisar o relacionamento entre os construtos identificados e suas influências entre si e sobre o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”.

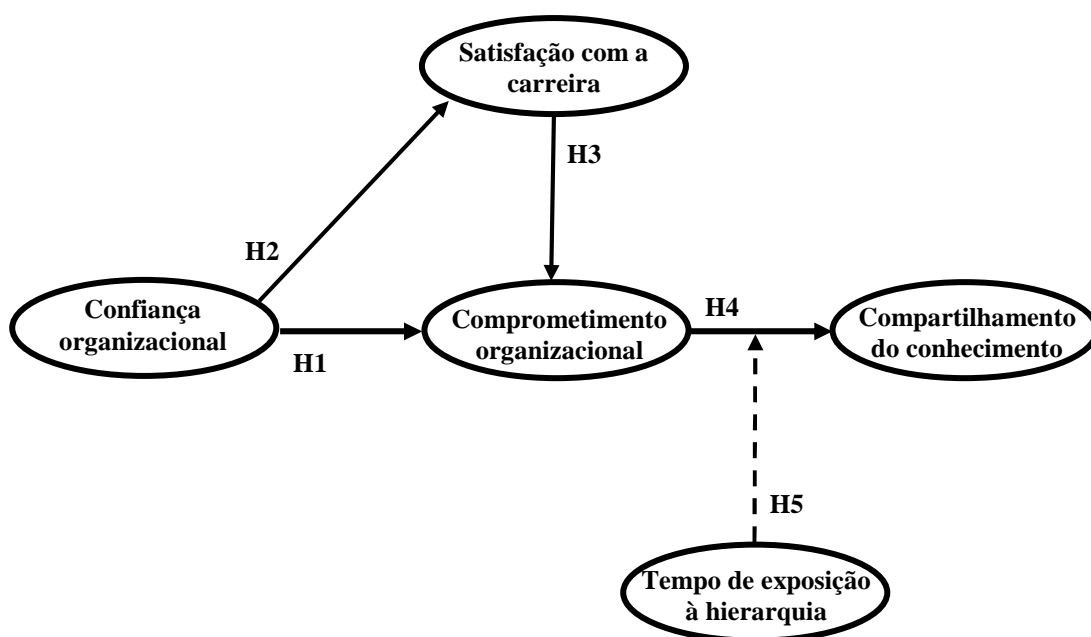
1.2 TESE E HIPÓTESES

A **tese geral** desta pesquisa é a de que **a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada pela confiança organizacional mediada pelo comprometimento organizacional e moderada pelo tempo de exposição à hierarquia presente nas organizações.**

Para melhor compreensão e identificação das hipóteses, o modelo teórico de pesquisa foi antecipado (Quadro 1), sugerindo que a variável “confiança organizacional” pode ter efeito

direto sobre o “comprometimento organizacional” e a “satisfação com a carreira”. Em continuidade, a “satisfação com a carreira” influencia o “comprometimento organizacional” e este último a “propensão ao compartilhamento do conhecimento”, sendo o “tempo de exposição à hierarquia” uma variável moderadora do relacionamento “comprometimento organizacional – propensão ao compartilhamento do conhecimento”. Os referidos construtos foram desenvolvidos no Capítulo 2 – Referencial Teórico. Da mesma forma, as hipóteses foram melhor explicitadas no Capítulo 3 – Metodologia.

Quadro 1 – Modelo teórico inicial.



Fonte: o autor.

H1 – A confiança organizacional possui uma relação positiva com o comprometimento organizacional.

H2 – A confiança organizacional possui uma relação positiva com a satisfação com a carreira.

H3 – A satisfação com a carreira está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional.

H4 – O comprometimento organizacional possui uma relação positiva com a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

H5 – O tempo de exposição à hierarquia possui uma relação positiva com o relacionamento entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Dessa forma, foram identificadas as seguintes variáveis:

a. variável independente

- 1) confiança organizacional – “disposição de uma parte em ser vulnerável nas ações de outra parte, baseada na expectativa de que a outra desempenhará uma ação particular importante para a pessoa que confia, sem consideração à capacidade de monitorar ou controlar aquela outra parte” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 712);

b. variáveis dependentes/independentes

- 2) comprometimento organizacional – conjunto de sentimentos afetivos em relação a organização como um todo (KOOIJ *et al.*, 2009). Neste estudo, ela foi verificada como variável mediadora, ou seja, aquela que diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável indireta e outra direta, sendo que quando anula a citada relação, gera uma mediação total (VIEIRA, 2009).
- 3) satisfação com a carreira – percepção de um empregado em relação a sua carreira, tanto no geral quanto no particular.

c. variável dependente

- 4) propensão ao compartilhamento do conhecimento – postura favorável para a troca do conhecimento para com outra pessoa da organização.

Uma variável moderadora é aquela que afeta a direção ou a força da relação entre uma variável independente e outra dependente (VIEIRA, 2009).

d. variável moderadora

- 5) tempo de exposição à hierarquia – total em anos em que um indivíduo pertence à estrutura de ordem e subordinação dos poderes e autoridades dentro de uma organização.

Embora não estejam ilustradas no Quadro 1, foi verificado o impacto das variáveis de controle listadas a seguir sobre as variáveis dependentes, tendo em vista as características da amostra.

e. variáveis de controle

- 6) tempo de exposição à hierarquia;
- 7) propensão em confiar – tendência de um indivíduo em confiar em alguém ou em uma organização;
- 8) arma – especialidade do militar da linha bélica do Exército Brasileiro dentre sete: (1) infantaria, (2) cavalaria, (3) artilharia, (4) engenharia, (5) intendência, (6) comunicações ou (7) material bélico;
- 9) turma de formação – ano em que o militar se formou na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN);
- 10) estado civil – situação do militar em relação ao casamento, se (1) solteiro, (2) casado, (3) separado, (4) divorciado ou (5) viúvo;
- 11) percepção de utilidade do conhecimento recebimento – entendimento de que o conhecimento que foi transmitido contribui para o desempenho organizacional.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Os assuntos incluídos dizem respeito ao processo de compartilhamento e uso do conhecimento apenas, não sendo foco desse estudo as demais fases elencadas na literatura de GC, tais como: criação, armazenamento, recuperação e salvaguarda.

O tipo do conhecimento utilizado foi a combinação do tácito com o explícito, uma vez que “eles são os dois lados da mesma moeda” (TSOUKAS, 2005a, p. 158). Ou seja, só existe o conhecimento em si, que foi dividido em categorias por vários teóricos para fins de estudo.

Embora vários fatores possam influenciar os construtos “confiança organizacional”, “comprometimento organizacional” e “propensão ao compartilhamento do conhecimento”, esta pesquisa se limitou ao estudo das variáveis citadas somadas à “satisfação com a carreira” e ao “tempo de exposição à hierarquia”. Em prosseguimento, analisou-se a relação entre essas variáveis a partir do modelo teórico inicial proposto (Quadro 1).

O ambiente organizacional estudado foi o de altamente hierarquizado, não sendo abordadas as demais formas estruturais como, por exemplo, as matriciais, em redes ou virtuais. Mais especificamente, os dados da pesquisa de campo foram coletados apenas nos estabelecimentos de ensino de formação e extensão de oficiais combatentes de carreira do EB, maior organização nacional fortemente hierarquizada, que possui aproximadamente 200.000 integrantes.

Entretanto, esta pesquisa focou apenas na dimensão humana e não na estrutura interna ou externa do EB, com o propósito de entender melhor a dinâmica da propensão ao compartilhamento do conhecimento envolvendo sua relação com a confiança organizacional, satisfação com a carreira, comprometimento organizacional e tempo de exposição à hierarquia em uma organização.

Por fim, a pesquisa de campo foi realizada nas três escolas principais de oficiais combatentes de carreira do EB apenas no ano de 2011, envolvendo assim os militares que ora frequentavam os respectivos cursos e estabelecendo o recorte transversal e temporal do estudo.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A primeira contribuição foi para a Ciência da Administração, ao buscar uma maior compreensão do fenômeno do compartilhamento do conhecimento, fator crítico para o desenvolvimento e a inovação do mundo organizacional moderno.

Tratou-se de uma pesquisa inédita por abordar a questão da mediação do comprometimento organizacional no relacionamento entre a confiança organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento, bem como a influência da satisfação com a carreira nesta dinâmica. Merece destaque, ainda, as variáveis “tempo de exposição à hierarquia” e “estado civil”, tendo em vista os poucos trabalhos encontrados na literatura que estudam suas influências sobre o compartilhamento do conhecimento e que façam uma análise de momentos distintos da carreira em uma organização.

Dessa forma, a relevância do estudo foi em medir o impacto de cada variável independente sobre o comprometimento organizacional e deste na propensão ao compartilhamento do

conhecimento, provendo uma análise mais detalhada de seus fatores motivacionais, assim como seus níveis relativos de influência. Além disso, o referido conjunto de variáveis formou a base de um modelo empírico que melhor explique ou preveja a propensão ao compartilhamento do conhecimento em um ambiente organizacional.

Ao coletar dados nos estabelecimentos de ensino do EB, essa pesquisa também cooperou para o desenvolvimento das Ciências Militares no Brasil, incluídas no rol das ciências estudadas no País (BRASIL, 2002). Isso contribuiu também para os estudos sobre defesa sob o enfoque da Ciência da Administração, expandido o alcance deste para o campo da Defesa Nacional.

Por fim, os resultados da pesquisa podem ser aproveitados tanto no ambiente acadêmico civil quanto no militar, colaborando para maior aproximação, intercâmbio e integração dessas duas faces de uma mesma moeda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa Seção aborda as variáveis “satisfação com a carreira”, “comprometimento organizacional”, “tempo de exposição à hierarquia”, “confiança organizacional” e “propensão ao compartilhamento do conhecimento tácito”, no intuito de discuti-las teoricamente e apresentar a forma utilizada para medi-las na presente pesquisa.

2.1 SATISFAÇÃO COM A CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O assunto satisfação no trabalho é muito discutido na literatura. Para Smith, Kendall e Hulin (1969), trata-se da percepção de um empregado em relação ao seu trabalho, tanto no geral quanto no particular, oriunda de um estado emocional agradável ou positivo (LOCKE, 1970; MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE Jr; 2004; SMITH; KENDAL; HULIN, 1969; SPECTOR, 1996; YOON; THYE, 2002) e da comparação dos resultados obtidos no trabalho individual com aqueles esperados, desejados ou necessários (COOK *et al.*, 1981; CRANNY; SMITH; STONE, 1992; GRIFFIN *et al.*, 2010; LAMBERT; HOGAN; BARTON, 2002; SCHMIDT, 2007).

Embora seja simples definir satisfação no trabalho, ela pode ser confundida com o comprometimento afetivo. De acordo com Kooij *et al.* (2009), o comprometimento afetivo diz respeito aos sentimentos afetivos à organização como um todo, enquanto que a satisfação no trabalho, aos sentimentos afetivos ao trabalho mais específico, ou seja, à função exercida.

De qualquer forma, as duas variáveis foram bastante estudadas, apresentando um relacionamento positivo (CHIUZI, 2006; LEE; TEO, 2005; SIQUEIRA, 1995; PERRY; MANKIN, 2007), bem como evidenciando serem influenciadas positivamente pela confiança (BAKAY, 2012; CHIUZI, 2006; MOTTA, W., 2010; MARTINS; OLIVEIRA, 2007).

Entretanto, Zhang e Zheng (2009) verificaram que a relação entre satisfação e comprometimento afetivo, geralmente, é moldada por valores culturais, concluindo que o comprometimento organizacional afetivo intermedeia a relação entre satisfação no trabalho e desempenho profissional.

Borges-Andrade e Pilati (2001) salientaram que o estudo do comprometimento é mais vantajoso, tendo em vista as oscilações do construto satisfação, ressaltando o fracasso dessa última como variável preditora nas pesquisas das últimas décadas. Nesse sentido, Bastos (1993) afirmou que o comprometimento era mais estável que a satisfação e, dessa forma, tornava-se uma variável preditora de vários outros construtos. Embora não exista um consenso a respeito da ordem entre as variáveis, Leite, Rodrigues e Albuquerque (2010) sugeriram a satisfação como preditora do comprometimento.

Nesse contexto, o comprometimento organizacional foi estudado por diversos pesquisadores, que encontraram um relacionamento positivo entre essa variável e a propensão ao compartilhamento do conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BATISTA, 2007; HALL, 2001; HINDS; PFEFFER, 2003; HOOF; RIDDER, 2004; KELLOWAY; BARLING, 2000; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; SATO, 2010; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006).

Assim, as duas variáveis são importantes para o presente estudo, uma vez que a satisfação está relacionada com o trabalho ou a carreira propriamente dita e o comprometimento organizacional, com a organização como um todo, constituindo, assim, dois construtos específicos.

Para satisfação com a carreira, adaptou-se o conceito de satisfação no trabalho de Smith, Kendall e Hulin (1969), definindo-a como a percepção de um empregado em relação à sua carreira, tanto no geral quanto no particular. Para sua medição, utilizou-se a escala de Shin (2001) por ser adequada à medição de uma carreira em geral. Ela é composta de três itens, tendo sido obtido o *alpha* de Cronbach de 0,85. (Quadro 2).

Quadro 2 – Satisfação com a carreira.

nº	Item original	Tradução
1	I am basically satisfied with the career choices I have made.	Eu estou basicamente satisfeito com as escolhas de carreira que eu fiz.
2	I am satisfied with the nature of the work I perform in my career.	Eu estou satisfeito com a natureza do trabalho que eu executo na minha carreira.
3	If I were choosing again, I would choose the same type of career.	Se eu tivesse de escolher novamente, eu escolheria o mesmo tipo de carreira.

Fonte: baseado em Shin (2001).

Já comprometimento organizacional foi definido como o conjunto de sentimentos afetivos em relação à organização como um todo (KOOIJ *et al.*, 2009), sendo utilizada a escala reduzida de 18 itens de Meyer e Allen (1997), que aborda o conceito em três componentes: afetivo, instrumental e normativo. O primeiro relaciona-se à ligação emocional do funcionário com a organização, à sua ligação e ao seu envolvimento com ela. As pessoas com alto grau de comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem fazer isso. Já a segunda, diz respeito à consciência dos custos associados à saída da organização. Pessoas com alto grau de comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam fazê-lo. Por fim, o comprometimento normativo está vinculado ao sentimento de obrigação com a continuidade no emprego. Aqueles que apresentam alto grau nesse tipo de comprometimento sentem que devem permanecer na organização. O *alpha* de Cronbach encontrado foi de 0,88. (Quadro 3).

Quadro 3 – Comprometimento organizacional.

nº	Item original	Tradução
COMPROMETIMENTO AFETIVO		
1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.
2	I really feel as if this organization's problems are my own.	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
3	I do not feel a strong sense of belonging to my Organization. (R)	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (R)
4	I do not feel 'emotionally attached' to this organization. (R)	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (R)
5	I do not feel like 'part of the family' at my organization. (R)	Eu não me sinto como uma pessoa da família na minha organização. (R)
6	This organization has a great deal of personal meaning for me.	Esta organização tem um imenso significado para mim.
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL		
7	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	Na situação atual, ficar na minha organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
8	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	Mesmo que eu quisesse, para mim, seria muito difícil deixar minha organização agora.
9	Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
11	If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
12	One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 3 – Comprometimento organizacional.

nº	Item original	Tradução
	COMPROMETIMENTO NORMATIVO	
13	I do not feel any obligation to remain with my current organization. (R)	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha atual organização. (R)
14	Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
15	I would feel guilty if I left my organization now.	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
16	This organization deserves my loyalty.	Esta organização merece minha lealdade.
17	Would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18	I owe a great deal to my organization.	Eu devo muito a minha organização.
Observação: R (<i>reverse coded</i>) – escala invertida		

Fonte: baseado em Meyer e Allen (1997).

2.2 TEMPO DE EXPOSIÇÃO À HIERARQUIA

A palavra hierarquia vem do grego *hieros*, que significa “sagrado”. Originalmente, essa palavra foi usada para descrever o modo como Deus manteve o exercício do poder por meio de seus anjos e arcanjos. Nesse contexto, porém, existia uma única origem ou fonte de poder e sua aplicação era unidirecional – para baixo.

De fato, sabe-se que a hierarquia é eficiente para organizar as pessoas, sendo a estrutura *top-down* a mais utilizada no amplo espectro das organizações sociais, especialmente naquelas baseadas nas técnicas de produção em série e nas FA.

Entretanto, Williamson (1981) apresenta que, com a expansão das operações organizacionais e com explicitação da sobrecarga dos problemas de gestão, a estrutura hierárquica evoluiu para o que se conhece como uma organização multidivisional.

Segundo Chandler (1990), a vantagem característica da estrutura multidivisional é o seu escalonamento e a sua extensão. Assim, as organizações podem obter ao criar escalas hierárquicas acentuadamente verticais (RAJAN; ZINGALES, 2000). Nas organizações multidivisionais, a sede da corporação toma as decisões estratégicas chaves, enquanto que as decisões operacionais são delegadas aos centros de rendimento (*profit centers*). Nesses centros, existe maior delegação de alguns privilégios de decisão para os gerentes

intermediários, os quais, por sua vez, delegam parte de suas autoridades de decisão para os seus subordinados na hierarquia.

Para Ingber (1998), as estruturas hierárquicas e autocráticas sobrevivem e ainda prevalecem em grande parte nos negócios e nos governos. Entretanto, começa a ser mais evidente que os princípios essenciais de comando e controle hierárquicos não são naturais para um sistema evolucionário complexo. Ou seja, a estrutura das evoluções biológica e social mostra organizações emergentes, resultantes da autocriação do ser humano individual que se junta a outros para criar estruturas maiores e estáveis, exibindo propriedades emergentes.

Bar-Yam (2000) ilustrou a transformação da civilização humana a partir da hierarquia para a atual forma híbrida (funcional e divisional) e de redes das organizações baseadas no acréscimo da complexibilidade coletiva.

Recentemente, várias abordagens tentaram resolver as mudanças nas estruturas e nos modelos sociais que estão em vigor. A extensão com a qual as redes de tecnologia têm afetado a organização da sociedade e a economia ainda está sendo revelada. Mandelli (2004) afirma que há uma aceitação maior de que as formas organizacionais em rede estão mais comuns, sendo elas mais cooperativas e baseadas na confiança, requerendo, assim, a gestão do conhecimento.

Para se entender os novos tipos de governança nessas organizações em rede, surgiram várias teorias: organizações que aprendem (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; SENGE *et al.*, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), interfirma e redes sociais (POWELL, 2001; ADLER; KNOW, 2002), sistemas de confiança e multiagentes (KAUFFMANN, 1995, 2000; AXELROD; COHEN, 1999), gestão do conhecimento (HUOTARI; IIVONEN, 2004; LEHANEY *et al.*, 2004) e ciência da complexidade (KURTZ; SNOWDEN, 2003; STACEY, 1997).

Kauffman (2000) afirma que determinadas condições de circularidade reativa tornam inevitável o surgimento de formas superiores de estruturas. Maturana e Varela (1980, 2010) se referem a “fechamento organizacional” e “acoplamento estrutural” nos sistemas autopoieticos, ou seja, os organismos se auto-organizam para evoluírem ou se adaptarem ao meio em que vivem. Isso se aplica tanto dentro como fora de um dado organismo (KAUFFMANN, 2000).

Já na perspectiva da complexidade, as organizações são concebidas como redes que aprendem requerendo acesso aos recursos de conhecimento para convertê-los em produtos tangíveis (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). A cooperação – tanto a formal quanto a informal – é vital para a constituição de organizações flexíveis e para construir instituições adaptáveis, inovadoras e difusoras de conhecimento. Axelrod (1984) define a base da cooperação como a necessidade pela associação de recursos e a necessidade de responder às ameaças. March (1991), por sua vez, complementa a questão do aprendizado e seu impacto na rede organizacional, sendo seu trabalho continuado por Nonaka e Takeuchi (1997), que explicam como o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito por meio da aprendizagem social. Dessa perspectiva, a aprendizagem é construída como um processo social, que se desenvolve quando existe uma comunidade de colaboração.

Tanto a teoria da complexidade quanto a teoria dos sistemas autopoieticos aparecem para ser imediatamente relevantes para as redes sociais e de negócios. Autopoiese ou auto-organização é visto como cooperação distribuída. Axelrod (1997) afirma que estratégias de reciprocidade são mais eficazes do que a cooperação que se desenvolve de algum tipo de controle central.

Seguindo a teoria da estruturação de Giddens (1984), Browning, Beyer e Shetler (1995) argumentam que a estrutura é uma pré-condição para a cooperação em redes complexas e que ela é um mecanismo de coordenação cognitivo emergente. Stark (2000), em complemento, sugere o conceito de heterarquia como mais preciso para descrever uma organização social mais relevante. Para McCulloch (1965), a heterarquia implica em um relacionamento interdependente e baseado na confiança. Como em um caso do cérebro e do sistema nervoso, as heterarquias são sistemas bastante complexos e efetivamente adaptativos, auto-organizados por uma variedade de princípios não hierárquicos (STARK, 2000).

Nessa mesma linha de pensamento, Castelfranchi (2000) descreve uma nova dimensão da hierarquia no complexo sistema adaptativo, a “estrutura cognitiva”, que é responsável por gerenciar as decisões e desempenho. Nesse ponto de vista, a responsabilidade chave da gestão é melhorar a eficiência e a eficácia do sistema cognitivo e de realidade social. Antes de focar nas atividades, a gestão deve considerar sistemas de metas e de aprendizado de comunicação, como modo de suprir a rede com recursos para sua auto-organização em busca das metas estabelecidas (CASTELFRANCHI, 2000). De acordo com Mandelli (2004), um pré-requisito para sua coerência é a distribuição do conhecimento ainda que dentro de um contexto geral de

um processo de aprendizado aceito e compartilhado – a estrutura de *gate-keeping* cognitivo – a qual é referida como a principal tarefa para gerenciar com atenção nas redes organizacionais complexas.

Embora a previsão de Peter Drucker de que os negócios no futuro seriam modelados em uma sinfonia, na qual um simples maestro conduz mais de 1.000 participantes sem qualquer intermediário ou assistente, organizações hierárquicas ainda dominam os negócios modernos (LEAVITT, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 263) alertam que “uma hierarquia formal ou uma força-tarefa flexível, isoladamente, não seriam a estrutura organizacional propícia à criação do conhecimento”. Posteriormente, os autores afirmam que a hierarquia “prejudica a iniciativa individual devido a sua forte propensão para o controle, podendo ser disfuncional nos períodos de incerteza e de mudanças rápidas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 28).

Jaques (1990) argumenta que a hierarquia ainda é a melhor maneira de unificar, em uma estrutura de trabalho, os esforços de várias pessoas. A hierarquia pressupõe a autoridade, necessária para que sejam imputadas responsabilidades em um ambiente de trabalho. Para esse autor, os problemas advindos da hierarquia são, na verdade, conseqüências do seu traçado equivocado ou da má liderança, ou seja, do mau comportamento de pessoas investidas de autoridade na escala hierárquica.

Nas organizações, a hierarquia estabelece relacionamentos funcionais entre seus integrantes, que, com o passar do tempo, interfere no comportamento das pessoas. Para Dirks e Ferrin (2002, p. 615), por exemplo, “a duração de um relacionamento entre indivíduos pode afetar o nível de confiança entre eles”. Os autores argumentam que quanto mais longo for o relacionamento, maior será a confiança, devido ao nível de conhecimento e familiaridade atingidos.

Em seu trabalho sobre a confiança nas organizações, Lewicki e Bunker (1996) também concluíram que os níveis de confiança em um relacionamento aumentam e se desenvolvem com o passar do tempo. Para eles, a confiança, em especial nos relacionamentos profissionais, fica mais profunda na medida em que passa por estágios identificados na seguinte ordem: confiança baseada no cálculo, confiança baseada no conhecimento e confiança baseada na

identificação. A tramitação por esses estágios ocorre na medida em que os indivíduos desenvolvem uma história de interação, sendo as dinâmicas da confiança bem distintas em cada um dos estágios.

Essa relação entre confiança e duração do relacionamento também pode ser extraída do trabalho de Coleman (1988), que inferiu sobre a reputação ser necessária para a construção da confiança entre indivíduos. Essa reputação é desenvolvida com o passar do tempo e por meio da proliferação das obrigações e expectativas, semelhante à aquisição de conhecimento e familiaridade de Dirks e Ferrin (2002) ou à história da interação de Lewicki e Bunker (1996).

Para Levin, Whitener e Cross (2004, p. I3), uma história de interação é como uma “chance de obter informação sobre idiossincrasias e perspectivas de cada parte, expectativas que podem ser fundamentadas no saber se eles compartilham os mesmos objetivos, perspectivas e auto-reconhecimento”. Para Axelrod (1984), quanto maior a duração da interação de indivíduos com interesses compatíveis, maior será a recompensa para eles.

Semelhante a Coleman (1988), Levin, Whitener e Cross (2004) argumentam que, no início no relacionamento, a pessoa que confia não tem ainda estima (benevolência) para com o confiado, uma vez que não possui informação precisa ou segura suficiente a seu respeito. Assim, a pessoa que confia deverá confiar de outra forma.

De acordo com Levin, Whitener e Cross (2004, p. I1), “o construto duração ou estágio do relacionamento tem sido largamente negligenciado na literatura sobre confiança”. Dirks e Ferrin (2002) deixam isso bem claro em seu trabalho, ao verificarem que, nos estudos sobre confiança e suas implicações sobre a liderança nas últimas quatro décadas, menos de 5% consideraram a duração do relacionamento.

Nesse contexto, o trabalho de Levin, Whitener e Cross (2004, p. I2) sugere que a confiança na estima de uma pessoa é baseada “em expectativas positivas e que os fundamentos dessas expectativas deferem pela duração ou estágio do relacionamento”. Os autores argumentam que, em novos relacionamentos, a confiança é fundamentada em “modelo despersonificado de expectativas – especialmente aqueles associados com similaridade demográfica” (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2004, p. I2). Com o passar do tempo e com a interação social direta, a confiança entre os indivíduos começa a se consolidar nas expectativas que são baseadas em

observações atuais de comportamento. Assim, a “duração do relacionamento modera significativamente as bases da confiança benevolente” (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2004, p. I4), porém, ela “não tem uma associação direta com a benevolência de uma pessoa que confia em outra, mas sim uma associação complexa e curvilínea” (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2004, p. I5).

2.3 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Nessa Seção, o construto confiança foi desenvolvido em relação à sua abordagem e perspectiva, definição, fatores da probidade, natureza dos relacionamentos, estágios e tipos de confiança e procedimentos para a sua medição.

2.3.1. Abordagem e perspectiva

Confiança é um construto examinado vastamente pelas Ciências Humanas – englobando Antropologia, Ciência Política, História, Psicologia e Sociologia – e pelas Ciências Sociais Aplicadas, que inclui a Ciência da Informação, a Economia e, naturalmente a Administração, particularmente nas pesquisas sobre GC. Com todas essas disciplinas, cada uma aplicando sua própria perspectiva e abordagem (lentes), a pesquisa sobre confiança é bastante ampla e expansiva. Lewicki e Bunker (1996, p. 115) chamam a atenção que “pequeno esforço tem sido feito para integrar essas diferentes perspectivas [de confiança] ou articular o papel-chave que a confiança desempenha nos processos sociais críticos (cooperação, coordenação, desempenho)”.

Worchel (1979) argumenta que todas essas diferentes perspectivas sobre confiança podem ser categorizadas dentro de três grandes abordagens de pesquisa (individual, interpessoal e organizacional), categorias essas que foram expandidas mais tarde por Lewicki e Bunker (1995, 1996). A primeira abordagem proposta por Worchel (1979) é compatível com a visão das teorias da personalidade. Esse ponto de vista está enraizado no desenvolvimento psicológico anterior e foca nos “fatores contextuais desenvolvimentistas e sociais” que modelam a confiança (LEWICKI; BUNKER, 1996, p. 115). A segunda perspectiva proposta por Worchel (1979) é coerente com a abordagem dos psicólogos sociais que examinam os relacionamentos e transações interpessoais. Com essa perspectiva, os pesquisadores focam nas transações interpessoais (ou nível grupo) e nas expectativas e riscos associados a elas. De

específico interesse, estão os “fatores contextuais que servem tanto para melhorar ou inibir o desenvolvimento e a manutenção da confiança” (LEWICKI; BUNKER, 1996, p. 116). A terceira categoria foca a confiança como um fenômeno institucional e é compatível com as abordagens das pesquisas sociológicas e econômicas (LEWICKI; BUNKER, 1995, 1996). Com essa perspectiva, a confiança é estudada dentro das instituições, através das instituições ou como uma confiança individual em uma instituição, sendo esta a enfatizada e utilizada nesta pesquisa.

2.3.2 Definição

Como há diversas abordagens e disciplinas para o estudo da confiança, existem também muitas definições. Qualquer uma delas deve ser coerente e apropriada com a perspectiva de confiança que o pesquisador pretende na seleção.

Para muitos psicólogos sociais, confiança é baseada em um “conjunto de expectativas dentro de parâmetros e restrições contextuais particulares” (LEWICKI; BUNKER, 1996, p. 116).

Deutsch (1960) sugeriu que um indivíduo decide confiar em outra pessoa quando existem três parâmetros situacionais: um curso futuro incerto de ação; um resultado dependente do comportamento de outras pessoas; e a força do evento prejudicial é maior do que a força de um evento benéfico.

Usando parâmetros similares, Schlenker, Helm e Tedeschi (1973, p. 419) definiram confiança como “crédito nas informações recebidas de outra pessoa sobre estados ambientais incertos e suas consequências derivadas em uma situação de risco”. Johnson-George e Swap (1982, p. 1306) observaram que uma “disposição de correr riscos pode ser uma das poucas características comuns para todas as situações de confiança”. Na interpretação de Boon e Holmes (1991, p. 194), confiança está focada no risco, definindo confiança como “um estado envolvendo expectativas confiantes positivas sobre os motivos de outros a respeito a si próprio em situações vinculando risco”.

A definição de Schoorman, Mayer e Davis (1996b, p. 340) interpreta risco como “um importante componente em um modelo de confiança”, por causa da “vulnerabilidade”. De acordo com os autores, “tornar-se vulneráveis, é correr risco. A confiança não é correr risco

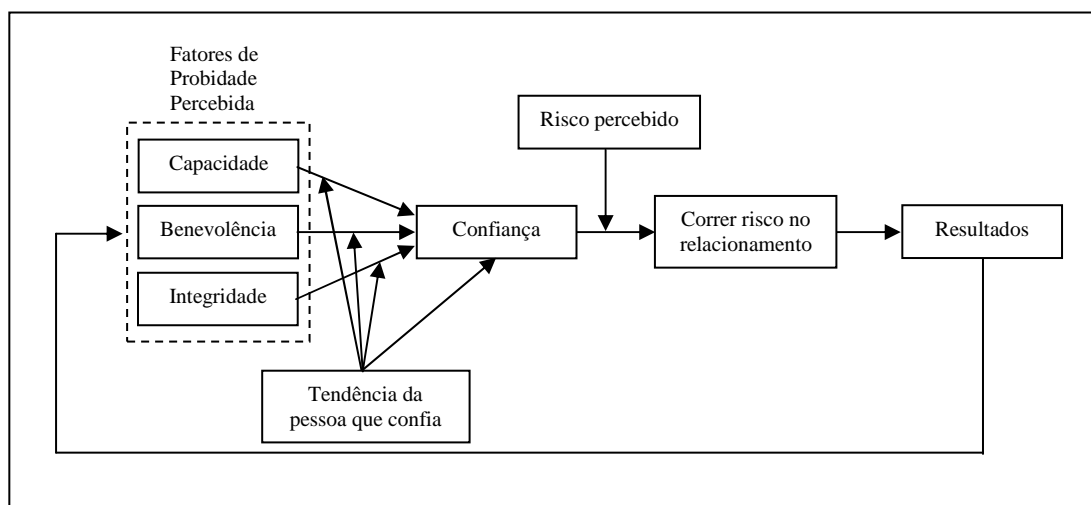
per se, mas uma disposição de correr risco” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 712) ou uma “disposição para se engajar em um risco com a parte focal” (MAYER; DAVIS, 1999, p. 124). De acordo com os autores, sua definição e modelo correspondente “complementa a literatura sobre risco pela clarificação do papel da confiança interpessoal no correr risco” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 711).

Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 712) definem confiança como “a disposição de uma parte em ser vulnerável nas ações de outra parte, baseada na expectativa de que o outro desempenhará uma ação particular importante para o confiante (*trustor*), sem consideração à capacidade de monitorar ou controlar aquela outra parte”.

Na opinião de Mayer, Davis e Schoorman (1995), pesquisas e modelos anteriores de confiança não são claros em diferenciar confiança de fatores que levam a confiar e de resultados da confiança. O modelo dos autores conceitua confiança de modo a distingui-lo de seus resultados e de seus antecedentes (MAYER; DAVIS, 1999). Esse modelo considera, também, os fatores de confiança de ambas as características do *trustor* (*i.e.* propensão) e as características coletivas percebidas do confiado (*i.e.* capacidade, benevolência, integridade), aspectos que os outros modelos negligenciam (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; SCHOORMAN; DAVIS; MAYER, 1996b). “O fracasso em especificar claramente o *trustor* [a parte que confia] e o confiado [a parte em que se confia] encoraja a tendência às mudanças referentes e ao mesmo nível de análise, que ofuscam a natureza do relacionamento de confiança (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 711).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) propuseram um modelo de confiança organizacional (Quadro 4) que separa o relacionamento entre o *trustor* e o confiado, no intuito de entender os fatores subjacentes do porquê uma pessoa confiaria na outra parte.

Quadro 4 – Modelo teórico de confiança.



Fonte: baseado em Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 715).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) argumentam que são os traços ou as características individuais das partes que confiam que determinam o nível de confiança que pode ser obtido entre elas. No momento, no intuito do *trustor* exibir confiança ao confiado, ele precisa antes ter a propensão de confiar no confiado em particular ou a propensão em confiar de modo geral (especialmente quando o relacionamento é novo). Em troca, o confiado precisa ser percebido como tendo capacidade, benevolência e integridade que, juntas, ajudam ao *trustor* determinar a probidade do confiado. Qualquer medida de probidade do confiado é apenas baseada na percepção de probidade do *trustor* e não das atuais características ou traços do confiado. Em um artigo posterior, os autores (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1996b) justificam essa perspectiva, afirmando que ela explica o porquê de uma pessoa em particular ser considerada altamente confiável por uma pessoa, mas não por outra.

“Um *trustor* desejará ser vulnerável à outra parte baseado tanto na sua propensão em confiar na outra pessoa de forma geral quanto na sua percepção de que aquele confiado em particular é confiável”. (MAYER; DAVIS, 1999, p. 124).

Para melhor explicar, Mayer, Davis e Schoorman (1995) propuseram um modelo de confiança que é o melhor para separar as características que influenciam na confiança de um *trustor* daquelas de um confiado. O anterior considera os traços de personalidade do *trustor* e a abordagem de confiança a partir da perspectiva daquela pessoa “que geralmente deseja confiar nas outras” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 714). Esse traço de personalidade relativamente estável afeta a probabilidade de que a pessoa confiará no geral e,

presumidamente, leva com a pessoa como elas interagem em diferentes situações (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). “Nessa abordagem, confiança é vista como um traço que conduz à expectativa sobre a confiança de outros” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 715). Os autores se referem a esse traço no modelo como a propensão em confiar. “A propensão pode ser pensada como um desejo genérico em confiar em outros. A propensão influenciará o quanto de confiança uma pessoa tem para um confiado anterior aos dados daquela parte em particular estarem disponíveis” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 715).

Mesmo com a propensão em confiar, é possível para uma simples pessoa ter níveis variados de confiança em relação aos confiados, fazendo o estudo de propensão, por si só, insuficiente. Mayer, Davis e Schoorman (1995) sugerem um método para entender esses níveis variados de confiança, considerando atributos dos confiados que exprimem confiança ao *trustor*. “As características e ações dos confiados conduzirão aquela pessoa a ser mais ou menos confiável” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 717). Com o propósito de localizar com precisão a característica mais influente, os autores conduziram uma revisão dos fatores que levam à confiança (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Embora tenham sido identificados vários fatores antecedentes em sua pesquisa, os autores observaram que três características apareceram com maior frequência. Mayer, Davis e Schoorman (1995) se referem a essas três (capacidade, benevolência e integridade) como os fatores da probidade. “Nossa decisão em tratar todos os três como contribuidores para a confiança foi baseada em nossa visão que eles têm um adicional de qualidade em determinar o nível de confiança. [...] [Contudo,] todas as três concepções são distintas teoricamente” (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1996b, p. 339).

2.3.3 Fatores da probidade

Cada um dos três fatores da probidade (capacidade, benevolência e integridade) representa uma percepção do *trustor* em relação aquele fator. Por exemplo, se um confiado é percebido, pelo *trustor*, como tendo uma alta capacidade (domínio do conhecimento), então o *trustor* tem a confiança baseada na capacidade naquele confiado. O mesmo é verdadeiro para as percepções de benevolência e integridade. “As percepções de probidade podem ser um produto de observações de outros que se transformam em representações simbólicas que guiam expectativas e ações” (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2006, p. 1164). A confiança é

construída na percepção do *trustor* a partir do comportamento do confiado, que usualmente se modifica com o passar do tempo. Essas mudanças ou estágios da confiança são discutidos detalhadamente a seguir.

De acordo com Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 717), o fator “capacidade é o grupo de habilidades, competências e características que permitem uma parte ter influência dentro de algum domínio específico”. Se um confiado é percebido como tendo um alto domínio de conhecimento específico, então aquela pessoa é dada por confiável (pela pessoa que confia) nas tarefas relacionadas aquele domínio (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Na justificativa da inclusão da competência em seu modelo, Mayer, Davis e Schoorman (1995) citam um número de teóricos (COOK; WALL, 1980; DEUTSCH, 1960; JONES; JAMES; BRUNI, 1975; SITKIN; ROTH, 1993) que discutem tanto o mesmo (capacidade) quanto construtos similares ao seu trabalho. Os autores notam que sinônimos (construtos similares) incluem competência, *expertise*, senso de negócio e julgamento (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Competência tem sido um sinônimo popular nos estudos de medição da confiança e será discutido em mais detalhes a seguir. Recolocando um termo após o outro não é um assunto importante desde “que competência e capacidade são claramente similares” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 722). Em trabalhos posteriores, os autores até usam os termos de forma intercambiável (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1996b).

Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 718) definem o fator benevolência como “a extensão com que um confiado é acreditado a querer fazer um bem ao *trustor*, longe de um motivo de benefício egocêntrico”. A benevolência sugere que existe “alguma ligação específica” do confiado com o *trustor* (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), por exemplo, a confiança entre um mentor e seu protegido. Diferente do fator capacidade, que é um domínio específico, a benevolência implica em uma orientação personalizada. Mayer, Davis e Schoorman (1995) justificam a inclusão do fator benevolência, citando vários teóricos (LARZELERE; HUSTON, 1980; SOLOMON, 1960; STICKLAND, 1958) que também usaram o exato termo em suas interpretações de confiança. Os autores (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995) também revisaram outros teóricos que usam terminologias diferentes, mas essencialmente têm percepções similares como, por exemplo, considerar confiança vinculada às intenções ou motivos altruísticos individuais ou baseada na lealdade.

Por fim, o fator integridade “envolve a percepção do *trustor* que o confiado adere a um conjunto de princípios que a pessoa que confia julga aceitável” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 719). De acordo com os autores (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), o *trustor* faz um julgamento sobre a integridade do confiado de quatro maneiras: por meio da consistência de suas ações passadas; por meio da informação de outros (outros dizem que ele é confiável); por meio de uma avaliação do senso de justiça do confiado (quanto maior o senso de justiça percebido, maior será a percepção de sua integridade); e por meio de uma avaliação da extensão das ações do confiado coincidem com suas palavras. Como no caso dos dois fatores anteriores, os autores (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995) justificam a inclusão da integridade, citando vários teóricos (LEIBERMAN, 1981; SITKIN; ROTH, 1993; BUTLER; CATRELL, 1964; BUTLER, 1991; GABARRO, 1978; HART *et al.*, 1986), que a usaram como fator ou como um construto muito similar na situação de antecedente da confiança.

Capacidade, benevolência e integridade são todos relacionados entre si, mas cada um pode ser separado ou variar independentemente dos outros (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Todos os três fatores são importantes para a confiança, mas cada um, por si só, é insuficiente para ela. “Cada elemento contribui com uma única perspectiva de percepção da qual um *trustor* considera um confiado” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 772). Se todas forem percebidas como altas pelo *trustor*, então o confiado é considerado confiável. Probidade deve ser entendida como uma variável contínua melhor do que uma exclusiva mutualidade (i.e. tanto presente ou não). Como as três características variam, o nível de probidade normalmente presume um alto nível de todas as três variáveis, mas é possível para menores graus de três variáveis ainda produzir resultados ‘significativos’ de confiança (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 721).

A extensão com que uma pessoa está desejando confiar em outra é uma função do julgamento percebido do *trustor* em relação ao confiado (a respeito da competência, benevolência e integridade) e da propensão da pessoa em confiar. Mayer, Davis e Schoorman (1995) enfatizam a importância das duas perspectivas, cada uma deixando sua própria soma de variância na explicação de confiança. Usando a recomendação dos autores (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), o estudo proposto mediu confiança baseada na capacidade (competência), confiança baseada na benevolência, confiança baseada na integridade e a propensão de uma pessoa em confiar.

2.3.4 A natureza do relacionamento

Em seu trabalho sobre confiança interpessoal, Lewicki e Bunker (1996) fazem uma distinção entre relacionamentos pessoal e profissional. Os autores sugerem que as pesquisas anteriores focavam no desenvolvimento da confiança em um contexto pessoal íntimo entre namorados, amigos e conhecidos, enquanto as mais recentes priorizavam nos ambientes de trabalho ou nas relações profissionais. Os autores (LEWICKI; BUNKER, 1996) explicam que uma distinção deve ser feita, porque o modo dessas formas de relacionamentos, bem com seus desenvolvimentos, é radicalmente diferente. “Nos relacionamentos profissionais [em oposição ao romântico], a confiança não começa com o desenvolvimento da emotividade intensa” (LEWICKI; BUNKER, 1996, p. 118).

A presente pesquisa está focada apenas nos relacionamentos profissionais ou de trabalho, levando ao entendimento do termo confiança organizacional. Assim, o modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) torna-se apropriado, uma vez que é especificamente formulado para o uso em um ambiente organizacional.

2.3.5 Estágios e tipos de confiança

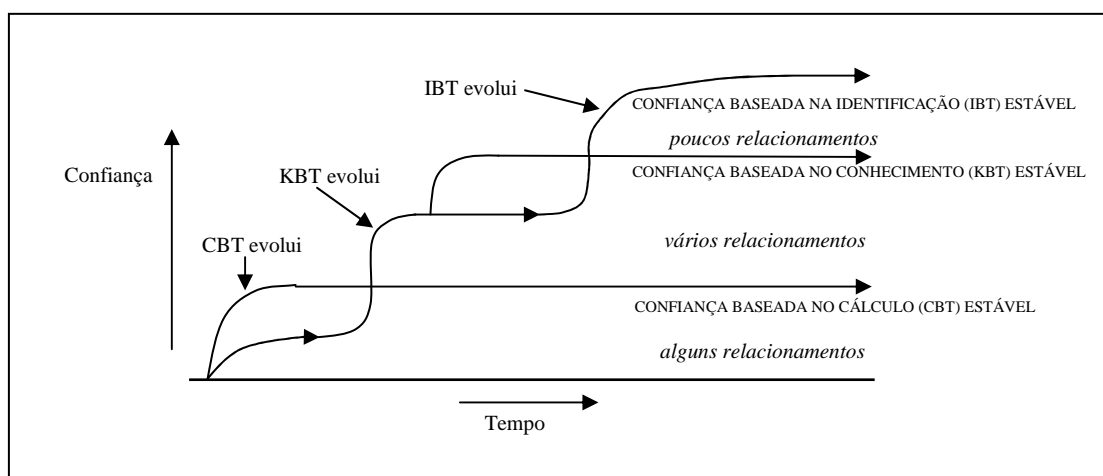
Alguns pesquisadores fazem sentido aos relacionamentos interpessoais, separando-os em estágios ou fases. Por exemplo, Boon e Holmes (1991) analisaram relacionamentos românticos interpessoais, dividindo-os em três estágios de desenvolvimento (amor, avaliação e acomodação). Os autores descobriram que, como a confiança se desenvolveu, a dinâmica daquela confiança (entre os indivíduos) mudou. Especificamente, os autores encontraram que a dinâmica ou características da confiança são diferentes em cada estágio de seus relacionamentos propostos (BOON; HOLMES, 1991).

Dessa forma, Lewicki e Bunker (1996) argumentam que a confiança é vista como um fenômeno dinâmico que toma uma característica diferente nos estágios inicial, de desenvolvimento e “maduro” de um relacionamento. Com essa perspectiva, a definição e a medição de um construto (confiança, por exemplo) pode variar de acordo com o tipo e estágio do relacionamento.

Em seu trabalho sobre relacionamentos profissionais, Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) identificaram três tipos de confiança: baseada na intimidação, baseada no conhecimento e baseada na identificação. Na primeira, a confiança é baseada na consistência, que é suportada por uma ameaça de uma consequência. Uma pessoa fará o que eles disseram para fazer. Já a segunda, é baseada na predição da ação. Exige que uma pessoa entenda a outra suficientemente, para que possa prever seu comportamento. Por fim, a confiança baseada na identificação, que é aquela baseada na empatia completa e na conexão emocional com a outra pessoa.

Os autores sugeriram que todos os três tipos operavam no desenvolvimento dos relacionamentos de negócio. O trabalho posterior de Lewicki e Bunker (1995, 1996) expandiu o trabalho de Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992), sugerindo que esses três tipos de confiança eram “ligados em uma interação sequencial na qual a aquisição de confiança em um nível permite o desenvolvimento da confiança no próximo nível” (LEWICKI; BUNKER, 1996, p. 119). Eles também alteraram a confiança baseada na intimidação para “confiança baseada em cálculos”, na qual “confiança está em progresso, orientada para o mercado, cálculo econômico do qual o valor é obtido pela determinação dos resultados oriundos da criação e suporte do relacionamento relativo aos custos de manutenção ou rigor ele (LEWICKI; BUNKER, 1996, p. 120). Como previamente mencionado, Lewicki e Bunker (1995, 1996) chamaram esse movimento a partir de um estágio para outro no desenvolvimento da confiança ‘o estágio sucessivo de evolução da confiança’ (Quadro 5).

Quadro 5 – Estágios de desenvolvimento da confiança.



Fonte: Lewicki e Bunker (1996, p. 124).

Dirks e Ferrin (2002), Mayer, Davis e Schoorman (1995), bem como Blau (1964), propuseram que, na medida em que as pessoas influenciam, assistem e interpretam cada comportamento uma da outra, a confiança entre elas cresce. Embora Mayer, Davis e Schoorman (1995) não dividam sua compreensão de confiança em estágios, eles reconhecem que o relativo impacto das três mudanças anteriores como o relacionamento entre o *trustor* e o confiado se desenvolve continuamente. “As interações com o confiado permite que o *trustor* adquira discernimento a respeito da benevolência do confiado e o relativo impacto da benevolência na confiança crescerá” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995, p. 722). Os autores também propõem que o efeito da integridade será mais influente nos estágios iniciais de um relacionamento, desde que o *trustor* não tenha uma boa percepção da benevolência do confiado (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Para uma compreensão mais completa, Lewicki e Bunker (1996) sugerem iniciar um novo relacionamento, como o estabelecido na aplicação de um questionário. A coleta de dados também é problemática, ou até mesmo impossível, se a natureza do projeto mudar, membros do grupo trocarem ou os membros são removidos do projeto de modo geral. O mais importante é que essa abordagem obrigue o pesquisador a capturar informação de relacionamentos aos pares para confirmar a natureza do relacionamento, forçando os respondentes a divulgarem quem eles estão comentando, eliminando a possibilidade do anonimato.

2.3.6 Medição da confiança

Em sua revisão, McEvily e Tortoriello (2007) identificaram um total de 156 de medidas para relacionamentos de confiança. Baseados em uma revisão extensa da validade de seu construto, os autores, depois, limitaram a lista para cinco itens: “As cinco medidas compartilham uma ênfase comum na análise fatorial confirmatória envolvendo o teste de um modelo de medida teoricamente derivado e a estimativa e validação de modelos de medida concorrentes”. (McEVILY; TORTORIELLO, 2007, p. 20).

Dos cinco (Quadro 6), apenas três (McALLISTER, 1995; CUMMINGS; BROMILEY, 1996; MAYER; DAVIS, 1999) foram replicados por outros pesquisadores ou estudantes.

Quadro 6 – Medidas notáveis de confiança.

Autores	Item de medida
McAllister (1995)	Confiança interpessoal gerencial
Curral e Judge (1995)	Confiança do limite da função das pessoas
Cummings e Bromiley (1996)	Inventário da confiança organizacional
Mayer e Davis (1999)	Confiança organizacional
Gillespie (2003)	Inventário da confiança comportamental

Fonte: McEvily e Tortoriello (2007, p. 20).

Conforme o modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995) e similar com o trabalho de Mayer e Davis (1999), esse estudo dividiu o conceito de confiança organizacional em categorias de medição, cada uma refletindo fatores importantes da confiança (capacidade, benevolência, integridade e propensão). Diferente do trabalho de Mayer e Davis (1999), nenhuma variável singular foi usada para confiança e sim os fatores da probidade. Em complemento, a propensão em confiar foi utilizada como variável de controle, no intuito de verificar o real impacto da confiança organizacional sobre os demais construtos.

As Seções seguintes focam mais especificamente no trabalho empírico de medição dos quatro importantes fatores da confiança dessa pesquisa: capacidade, benevolência, integridade e propensão em confiar.

2.3.6.1 Confiança baseada na capacidade (confiança baseada na competência)

Em seus 14 meses de estudo sobre confiança de empregados para alta gerência, Mayer e Davis (1999) usaram uma medida de capacidade para refletir confiança no domínio específico de habilidades e competências da alta gerência. Confiança baseada na capacidade foi avaliada como alta quando as decisões da gerência mostraram competência ou quando a gerência demonstrou habilidades no entendimento de problemas e na solução do trabalho dos funcionários das questões relacionadas. Os autores (MAYER; DAVIS, 1999) criaram seis itens para medir capacidade, os quais são apresentados no Quadro 7. O *alpha* de Cronbach para essas seis medidas foi 0,85 (onda 2) e 0,88 (onda 3).

Quadro 7 – Confiança baseada na capacidade.

nº	Item original	Tradução
1	Top management is very capable of performing its job.	A alta direção é muito capaz de realizar seu trabalho.
2	Top management is known to be successful at the things it tries to do.	A alta direção é famosa por ser bem sucedida nas coisas que tenta fazer.
3	Top management has much knowledge about the work that needs done.	A alta direção tem muito conhecimento sobre o trabalho que precisa ser feito.
4	I feel confident about top management's skills.	Eu me sinto confiante a respeito das habilidades da alta direção.
5	Top management has specialized capabilities that can increase performance.	A alta direção tem capacidades especializadas que podem aumentar o desempenho.
6	Top management is well qualified.	A alta direção é bem qualificada.

Fonte: baseado em Mayer e Davis (1999).

Como mencionado anteriormente por alguns autores, incluindo Mayer, Davis e Schoorman (1995) e Schoorman, Mayer e Davis (1996a, 1996b), considera-se os termos capacidade e competência como sinônimos. Em sua pesquisa de três divisões em uma companhia farmacêutica norte-americana, Levin e Cross (2004) usaram um conjunto de itens para medir confiança baseada na competência, com o propósito de testar como a confiança media a força do vínculo e o recebimento do conhecimento útil. Os dois itens usados por Levin e Cross (2004) para medir a confiança baseada na competência (Quadro 8) são os dois itens de maior carga da pesquisa sobre confiança baseada na cognição, desenvolvida por McAllister (1995). Os autores (LEVIN; CROSS, 2004) comentaram sobre a semelhança dessas medidas com a dimensão capacidade de Mayer e Davis (1999) da variável probidade. O *alpha* de Cronbach para essas duas medidas foi 0,80.

Quadro 8 – Confiança baseada na competência.

nº	Item original	Tradução
1	Prior to seeking information/advice from this person, I believed that this person approached his or her job with professionalism and dedication.	Antes de buscar informação/parecer desta pessoa, eu acreditei que esta pessoa conduzia seu trabalho com profissionalismo e dedicação.
2	Prior to seeking information/advice from this person, given his or her track record, I saw no reason to doubt this person's competence and preparation.	Antes de buscar informação/parecer desta pessoa, dado o seu histórico, eu não vi razão para duvidar da competência e preparação desta pessoa.

Fonte: baseado em Levin e Cross (2004).

O trabalho de McAllister (1995) sobre confiança interpessoal sugeriu que existem duas formas principais de confiança: baseada na cognição e baseada no afeto. Para desenvolver medidas para essas duas formas, McAllister (1995) conduziu uma revisão da literatura sobre medidas disponíveis de confiança interpessoal. Onze estudantes de comportamento foram,

então, solicitados para classificarem uma combinação inicial de 48 itens dentro das duas formas sugeridas de confiança. McAllister (1995) usou essas avaliações para criar um subconjunto de 20 itens, dez para cada forma de confiança. Por meio da análise fatorial exploratória dos dados pré-testados em estudantes de MBA e empresários, McAllister (1995) reduziu o número de itens para os 11 de carga mais forte. Os *alphas* de Cronbach foram 0,91 para os itens da confiança baseada na cognição (total de seis itens) e 0,89 para os itens da confiança baseada no afeto (total de cinco itens).

De acordo com McAllister (1995), a confiança baseada na cognição diz respeito aos fundamentos cognitivos da confiança. Essa forma de confiança é circunstancial e é baseada em uma escolha feita por “boas razões” (McALLISTER, 1995, p. 25). Essas boas razões são normalmente baseadas na evidência de comportamento passado, na qual capacidade ou competência fazem parte. “Medidas de confiança em ambientes organizacionais sugerem que competência e responsabilidade são elementos centrais” (McALLISTER, 1995, p. 26).

2.3.6.2 Confiança baseada na benevolência

Em seus estudos, Mayer e Davis (1999) explicaram benevolência como a amplitude na qual um empregado acreditava que seu gerente cuidava de seus interesses, ou seja, a quantificação de quanto o gerente quer o bem do empregado. Os autores (MAYER; DAVIS, 1999) operacionalizaram benevolência em cinco itens (Quadro 9) que, coletivamente, têm um *alpha* de Cronbach de 0,87 (onda 2) e 0,89 (onda 3).

Quadro 9 – Confiança baseada na benevolência.

nº	Item original	Tradução
1	Top management is very concerned about my welfare.	A alta direção tem muito interesse em meu bem-estar.
2	My needs and desires are very important to top management.	Minhas necessidades e anseios são muito importantes para a alta direção.
3	Top management would not knowingly do anything to hurt me.	A alta direção não faria intencionalmente algo que me prejudicasse.
4	Top management really looks out for what is important to me.	A alta direção está realmente atenta ao que é importante para mim.
5	Top management Will go out of its way to help me.	A alta direção mudaria seus planos para me ajudar.

Fonte: baseado em Mayer e Davis (1999).

Outros pesquisadores também usaram conceitos similares em seus trabalhos sobre confiança nas organizações. Por exemplo, em sua pesquisa sobre a força de relacionamento e confiança, Levin, Whitener e Cross (2006, p. 1166) mediram probidade percebida como uma “percepção de probidade em termos de benevolência”. Os autores (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2006) usaram três itens (Quadro 10) para medir a probidade percebida entre empregados trabalhando em uma companhia farmacêutica norte-americana, um banco britânico e uma companhia de gás e óleo canadense. Coletivamente, os três itens tiveram um *alpha* de Cronbach de 0,84 (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2006).

Quadro 10 – Probidade percebida.

nº	Item original	Tradução
1	Prior to seeking information/advice from this person on this project, I assumed that he or she would always look out for my interests.	Antes de procurar informação/parecer sobre esta pessoa nesse projeto, eu parti do princípio de que ele ou ela sempre cuidaria dos meus interesses.
2	Prior to seeking information/advice from this person on this project, I assumed that he or she would go out of his or her way to make sure I was not damaged or harmed.	Antes de procurar informação/parecer sobre esta pessoa nesse projeto, eu parti do princípio de que ele ou ela mudaria seus planos para ter certeza que eu não fosse prejudicado ou afetado.
3	Prior to seeking information/advice from this person on this project, I felt like he or she cared what happened to me.	Antes de procurar informação/parecer sobre esta pessoa neste projeto, eu percebi como ele ou ela se preocupava com o que acontecia comigo.

Fonte: baseado em Levin, Whitener e Cross (2006).

O trabalho de Johnson *et al.* (1996) sobre confiança em alianças estratégicas entre empresas norte-americanas e japonesas também reconheceu a confiança baseada na benevolência, dividindo confiança em duas dimensões: credibilidade e benevolência. Os autores (JOHNSON *et al.*, 1996) operacionalizaram a dimensão benevolência usando quatro itens (Quadro 11), adaptados do trabalho de Ganesan (1994). A análise fatorial e a confiança interna não foram para essa dimensão específica, mas os autores obtiveram *alphas* de Cronbach de 0,94 para a medida geral de confiança (credibilidade e benevolência) nas empresas norte-americanas e 0,92 para os seus associados japoneses. (JOHNSON *et al.*, 1996).

Quadro 11 – Dimensão benevolência da confiança.

nº	Item original	Tradução
1	Our Japanese/US partner would go out of its way to make sure our firm is not damaged or harmed in this relationship.	Nosso associado japonês/norte-americano mudaria seus planos, para garantir que nossa empresa não seja prejudicada ou afetada neste relacionamento.
2	In this relationship, we feel like our Japanese/US partner cares what happens to us.	Neste relacionamento, nós percebemos como o nosso associado japonês/norte-americano se preocupa com o que acontece conosco.
3	Our Japanese/US partner always looks out for our interests in this alliance.	Nosso associado japonês/norte-americano sempre se preocupa com os nossos interesses nesta aliança.
4	We feel like our Japanese/US partner is on our side.	Nós percebemos como o nosso associado japonês/norte-americano está do nosso lado.

Fonte: baseado em Johnson, Cullen, Sakano e Takenouchi (1996).

2.3.6.3 Confiança baseada na integridade

Como mencionado anteriormente, a confiança baseada na integridade é fundamentada em uma percepção, pela pessoa que confia, de que um confiado adere a um conjunto de princípios ou valores aceitáveis pela pessoa que confia (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; MAYER; DAVIS, 1999). Visto que é possível para esse conjunto de princípios variar baseado na pessoa, cada relacionamento pode ter diferentes princípios ou valores que sejam mais importantes. Também, o grau com o qual cada princípio é importante, para cada pessoa, irá variar; tornando complexa a medição da confiança baseada na integridade.

Mayer e Davis (1999) operacionalizaram integridade em seis itens (Quadro 12) usando levemente medidas alteradas, desenvolvidas originalmente por Schoorman, Mayer e Davis (1999a). Os autores (MAYER; DAVIS, 1999) limitaram o número de princípios ou valores para quatro: um item singular para justiça, honestidade, imparcialidade e coerência. Os dois itens finais foram usados para estimar a aderência para os valores ou princípios geral percebidos do confiado. Os seis itens têm, coletivamente, um *alpha* de Cronbach de 0,82 (onda 2) e 0,88 (onda 3).

Quadro 12 – Confiança baseada na integridade.

nº	Item original	Tradução
1	Top management has a strong sense of justice.	A alta direção tem um forte senso de justiça.
2	I never have to wonder whether top management will stick to its word.	Eu nunca tenho de me perguntar se a alta direção manterá sua palavra.
3	Top management tries hard to be fair in dealings with others.	A alta direção se esforça para ser imparcial ao lidar com os outros.
4	Top management's actions and behaviors are not very consistent. (R)	As ações e comportamentos da alta direção não são muito coerentes (R)
5	I like top management's values.	Eu gosto dos valores da alta direção.
6	Sound principles seem to guide top management's behavior.	Sólidos princípios parecem guiar o comportamento da alta direção.
Observação: R (<i>reverse coded</i>) – escala invertida		

Fonte: baseado em Mayer e Davis (1999).

2.3.6.4 Propensão para confiar

Como mencionado anteriormente, confiança é mais do que as características percebidas do confiado. Uma compreensão completa da confiança também inclui uma consideração das características da pessoa que confia, entre elas a sua propensão em confiar (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1996a). A propensão para confiar existe em uma pessoa que confia e é independente de qualquer percepção de um confiado. Incluindo uma medida para a propensão, esse estudo está adotando uma definição mais completa de confiança. “Propensão deve contribuir para a explicação da variação na confiança se usada como um conjunto mais completo de variáveis” (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1999, p. 716).

No intuito de medir propensão para confiar em seu estudo na alta gerência, Mayer e Davis (1999) utilizaram medidas originalmente desenvolvidas com Schoorman sobre confiança e a delegação da tomada de risco de veterinários para com seus assistentes (SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 1996a). Mayer e Davis (1999) reutilizaram a mesma escala de oito itens desenvolvida em 1996 (Quadro 13). Os *alphas* de Cronbach para propensão para confiar foram 0,55 (onda 2) e 0,66 (onda 3) (MAYER; DAVIS, 1999). O trabalho anterior de Schoorman, Mayer e Davis (1996b) produziu um *alpha* de Cronbach levemente maior de 0,71.

Quadro 13 – Propensão em confiar.

nº	Item original	Tradução
1	One should be very cautions with strangers.	Deve-se ser muito cauteloso com estranhos.
2	Most experts tell the truth about the limits of their knowledge.	A maior parte dos peritos diz a verdade a respeito dos limites do conhecimento deles.
3	Most people can be counted on to do what they say they will do.	Pode-se confiar que a maior parte das pessoas fará o que dizem que farão.
4	These days, you must be alert or someone is likely to take advantage of you.	Nesses dias, você precisa estar alerta ou alguém provavelmente tirará vantagem de você.
5	Most salespeople are honest in describing their products.	A maioria dos vendedores é honesta em descrever seus produtos.
6	Most repair people will not overcharge people who are ignorant of their specialty.	A maioria das pessoas da manutenção não cobrará demais as pessoas que desconhecem sua especialidade.
7	Most people answer public opinion polls honestly.	A maioria das pessoas responde pesquisas de opinião pública honestamente.
8	Most adults are competent at their jobs.	A maioria dos adultos é competente em seus trabalhos.

Fonte: baseado em Mayer e Davis (1999) e Schoorman, Mayer e Davis (1996b).

2.4 PROPENSÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Inicialmente, a criação do conhecimento é estudada no intuito de contextualizar o fenômeno do compartilhamento do conhecimento. Posteriormente, o construto propensão ao compartilhamento do conhecimento é analisado, abordando-se sua definição e pesquisas existentes relacionadas à sua medição.

2.4.1 Criação do conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a abordagem ocidental sobre o conhecimento é eficaz para a explicação do funcionamento das organizações, entretanto, ela é limitada e não explica a produção da inovação, uma vez que só processam a informação, no intuito de solucionar problemas existentes e de se adaptar ao ambiente em mudança.

Davenport e Prusak (1998), por exemplo, afirmam que a contratação de pessoas perspicazes, para que elas conversem entre si, é a forma mais eficaz de se transmitir conhecimento. Já Dixon (2000) defende que as organizações constroem um sistema de disseminação do conhecimento para sua situação específica, visando para quem vai receber o conhecimento, qual o tipo de atividade está envolvido e que tipo de conhecimento deve ser transferido.

Em contrapartida, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que as organizações criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, redefinindo os problemas e as soluções simultaneamente e, durante o processo, recriam o seu ambiente. Justamente para explicar essa criação, é proposta uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional com base na mobilização e na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Antes, porém, é necessário estabelecer a diferença entre conhecimento e informação. Ambos são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criados dinamicamente na interação social entre as pessoas. Entretanto, o conhecimento distingue-se da informação por estar fundamentado nas crenças e compromissos dos agentes humanos, estando relacionado essencialmente com a ação humana, dependendo, portanto, da natureza ativa e subjetiva de seus valores e ideais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; NONAKA, 2005).

Davenport e Prusak (1998, p. 2) ainda incluem a definição de dados, que significa “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a evento”. Esses dados não definem sua importância ou relevância, mas são essenciais para as organizações criarem a informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A informação tem por finalidade “modelar a pessoa que a recebe, no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 4). Assim, “dados tornam-se informação, quando o seu criador lhes acrescenta significado” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 5), ou seja, para se transformar em conhecimento, as pessoas devem agregar valor à informação.

Segundo Senge (1999, p. 487), “informações são dados com relevância à situação do receptor”, o que demonstra a importância das pessoas no processo de conversão de dados em informação. Já o conhecimento é “a capacidade para a ação eficaz”, que “somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz (SENGE, 1999, 487-488).

Desta forma, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 56) definem o conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à *verdade*”. Para Nonaka (2005, p. 377), esta verdade não é absoluta ou infalível, uma vez que “qualquer estado corrente de conhecimento é falível e influenciado por fatos históricos como ideologias, valores e interesses coletivos”.

O conhecimento, por sua vez, é formado pela combinação dos conhecimentos tácito e explícito. O primeiro é pessoal, subjetivo e de difícil formalização, comprometendo sua comunicação e o seu compartilhamento. Ele é constituído de intuição e palpites, profundamente enraizados nas ações e na experiência do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. Já o conhecimento explícito pode ser transmitido aos indivíduos de maneira rápida, fácil, formal e sistemática, sendo expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais e auditivos e manuais, entre outros (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Essa dicotomia e aparente oposição entre tácito e explícito leva a teoria proposta ao campo da dialética, influenciando na tríade agentes humanos, organizações e ambiente, pressupostos do processo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Takeuchi e Nonaka (2008) explicam que o raciocínio dialético é a chave para liderar o processo de criação do conhecimento, fazendo com que as contradições sejam transcendidas e sintetizadas.

Por conseguinte, é possível elencar diversos opostos que participam das interações, como tácito/explicito, corpo/mente, indivíduo/organização, *top down/bottom up*, hierarquia/força de trabalho e oriente/ocidente, abordados tanto pela filosofia fenomenológica, quanto pela positivista. Segundo Nonaka (2005), durante o processo de criação do conhecimento organizacional, os agentes humanos transcendem seus próprios limites, sintetizando suas diferenças e mudando a si mesmos, a organização e o ambiente. Da mesma forma, as organizações são vistas como um tempo-espaco de diálogo e de práticas dialéticas (chamado de *ba*), que estimulam as interações entre os agentes humanos e o ambiente, alterando e evoluindo os significados e os contextos. Já o ambiente é visto sempre interagindo com os agentes humanos, produzindo a evolução dialética do mundo social. Assim, os agentes humanos, as organizações e o ambiente interagem continuamente, gerando o novo conhecimento.

Já Shaw e Perkins (1993) são específicos ao afirmarem que a capacidade de transferir e de disseminar o conhecimento é obtida por meio do intercâmbio colaborativo de ideias, no qual diferentes perspectivas são expostas e o conhecimento é compartilhado.

Mesmo não acreditando que o conhecimento tácito possa ser codificado, Choo (2003) reforça a ideia que ele é normalmente ensinado e compartilhado. A aprendizagem ocorre por intermédio do exemplo e o compartilhamento pelos diferentes tipos de discursos, incluindo a utilização de metáforas, analogias, modelos e histórias.

Embora Nonaka (1991, p. 97) afirme que “o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo”, a criação do conhecimento inicia com o compartilhamento das experiências na interação social do dia-a-dia, fase da Socialização no processo SECI (NONAKA, 2005). Aqui, os agentes humanos absorvem o conhecimento por meio da ação e da percepção, normalmente imitando os passos do indivíduo detentor do conhecimento ou simplesmente debatendo um assunto em reuniões formais ou informais, ou seja, por intermédio da experiência direta, o conhecimento passa de um indivíduo para outro. Isto mantém o conhecimento na forma tácita, o que dificulta sua utilização pela organização como um todo, tornando esta fase muito limitada, se analisada isoladamente.

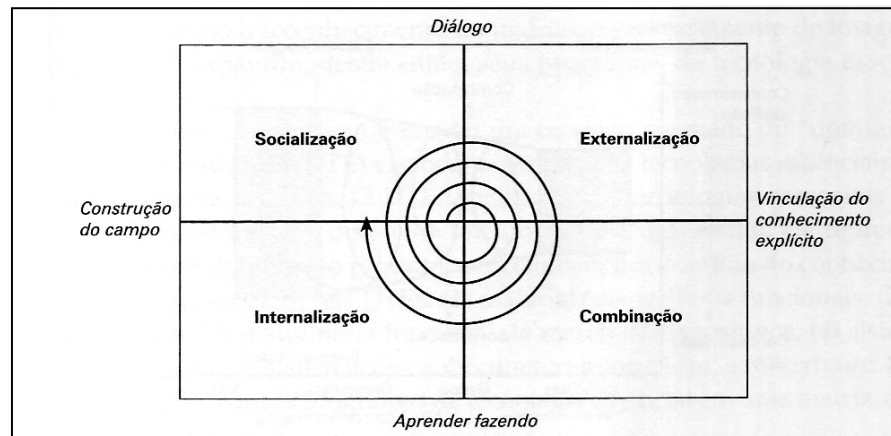
Após a socialização, a próxima etapa é articular esse conhecimento subjetivo tácito em um conhecimento objetivo explícito por intermédio do diálogo e da reflexão. Desta forma o conhecimento de um indivíduo poderá ser compartilhado com um grupo, tornando-se a base de um novo conhecimento na forma de conceitos, imagens e documentos escritos (NONAKA, 2005), bem como de metáforas, analogias, hipóteses e modelos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Chamada de Externalização, esta é uma fase considerada crítica para a criação do conhecimento, uma vez que exige o comprometimento pessoal dos indivíduos envolvidos no processo (NONAKA, 1991).

Prosseguindo, o conhecimento explícito coletado no interior ou no exterior da organização é sistematizado e aplicado, sendo estendido para toda a organização durante a fase conhecida por Combinação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para Nonaka (1991, p. 99) esta etapa “não amplia a base de conhecimentos já existentes na empresa”, mas organiza, valida e cristaliza o conhecimento tácito externalizado para a consciência coletiva e para o uso prático (NONAKA, 2005).

A última fase do processo de criação do conhecimento é a Internalização, que transforma o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Nesta etapa, durante o compartilhamento do conhecimento explícito pela organização, vários agentes humanos começam a utilizá-lo para

ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito, internalizando-o (NONAKA, 1991). Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 67), este processo de incorporação “está intimamente ligado ao *aprender fazendo*”, sendo considerada, também, uma fase crítica da teoria, uma vez que, a partir dela, inicia-se uma nova socialização, formando uma espiral infinita de criação do conhecimento (Quadro 14).

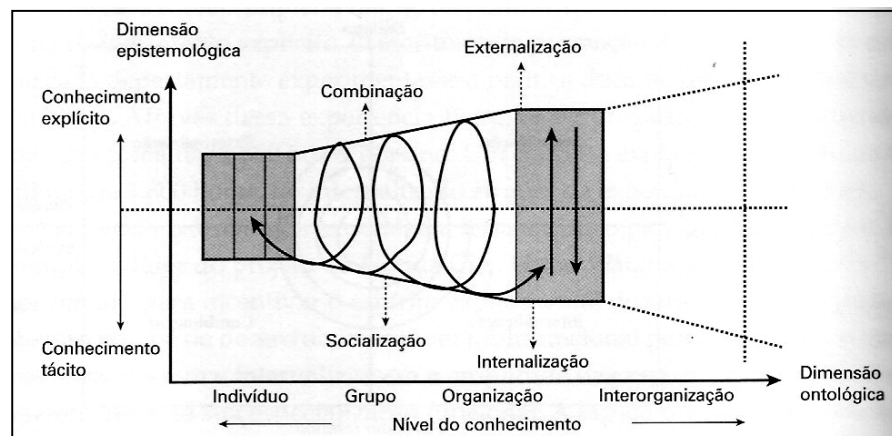
Quadro 14 - Espiral do conhecimento.



Fonte: baseado em Takeuchi e Nonaka (2008, p. 69).

O Quadro 15 ilustra essa mesma espiral, contendo os quatro modos de conversão do conhecimento e sua dimensão ontológica e epistemológica. Seu eixo horizontal representa sua dimensão ontológica, por onde o conhecimento é, inicialmente, criado pelos indivíduos, passa para o grupo e, por fim, cruza os níveis intra e interorganizacionais. Já o seu eixo vertical se refere à dimensão epistemológica, onde há a interação entre o conhecimento tácito e explícito. Esta interação contínua e dinâmica cria o conhecimento organizacional (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Quadro 15 - Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: baseado em Takeuchi e Nonaka (2008, p. 70).

Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam cinco condições organizacionais, no intuito de promover um contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. São elas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

A intenção organizacional nada mais é do que “a aspiração da organização às suas metas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 71). Normalmente, esta intenção assume a forma de estratégia, sendo essencial que a organização desenvolva capacidade para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Torna-se mister, portanto, definir o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em sistema administrativo. Como a intenção sempre está carregada de valor, ela serve de parâmetro para avaliar e justificar o conhecimento, separando o útil do inútil. Sendo formulada e proposta aos empregados, a intenção organizacional possibilita, ainda, a reorientação e a promoção do comprometimento coletivo.

Já a autonomia é evidenciada, no nível individual, quando a organização permite que os indivíduos ajam de modo autônomo. Takeuchi e Nonaka (2008) argumentam que isto aumenta a chance de introdução de oportunidades inesperadas, além de motivar a criação de novos conhecimentos e estimular a difusão de ideias por toda a organização. Esta autonomia deve ser estendida ao nível organizacional, formando equipes que se auto-organizem e se auto-regulem em busca do objetivo final da organização, gerando, assim, um sistema autopoietico.

A condição flutuação e caos criativo, por sua vez, estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A flutuação é uma espécie de simulação ou “desconforto”, criado para tirar a organização da rotina e instigar a melhora do próprio sistema de conhecimento, por intermédio do processo contínuo de questionamento e de reconsideração das premissas existentes por parte de seus membros. Já o caos criativo é uma crise intencional ou não, na qual se aumenta a tensão interna da organização e se concentra a atenção dos seus membros na definição do problema e na resolução da situação de crise. É necessário, porém, que os agentes humanos tenham capacidade de refletir, transformando esta reflexão em ação, para tornar o caos verdadeiramente “criativo” e, assim, criar o conhecimento.

Em prosseguimento, a redundância surge como a quarta condição imposta, que significa “a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 78). Esta redundância pode ser desde a disseminação das informações por todos os segmentos da organização até a troca interna de funções, fazendo com que o conhecimento organizacional seja mais fluido e fácil de ser posto em prática. Para se evitar o problema de excesso de informação, entretanto, é necessário organizá-lo, indicando o local onde pode ser encontrado na organização e disponibilizando-o para todos os seus membros.

Por fim, a variedade de requisitos, com a qual os membros da organização podem enfrentar as mais diversas situações por intermédio da combinação do conhecimento interno e de seus membros. Para isso, é fundamental garantir o rápido e irrestrito acesso a mais ampla variedade de informações necessária no menor número de passos possível (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 80).

Após a criação do *ba* e sua energização com as cinco condições promotoras da criação do conhecimento, é necessário monitorá-lo constantemente, no intuito de mantê-lo conectado com os demais *ba* da organização e dentro dos limites das normas internas (NONAKA, 2005).

Para Nonaka (2005), o *ba* é um espaço compartilhado que serve como base para a criação do conhecimento, podendo ser físico (escritórios, sala, pátio), virtual (e-mail, teleconferência), mental (experiências, idéias, ideais) ou a combinação entre eles.

Dessa forma, destaca-se a síntese de todo o processo de criação do conhecimento por meio da liderança. Ela é fundamental para harmonizar as contradições, energizando as fontes emocionais e espirituais da organização.

No entanto, Senge (1997) alerta que o papel da liderança nas organizações de aprendizagem difere substancialmente daquele líder carismático tomador de decisões. Os dirigentes líderes têm as funções de projetista, guia e professor. Assim, eles devem construir uma visão compartilhada, evidenciar e questionar os modelos mentais vigentes e incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento, no intuito de motivar as pessoas a expandir continuamente sua capacidade de entender a complexidade, definir objetivos, aperfeiçoar modelos mentais e criar o futuro da organização.

Nonaka (2005, p. 388) acrescenta que a liderança “fornece uma visão do conhecimento; desenvolve e promove o compartilhamento dos ativos do conhecimento; cria, energiza e conecta os *ba*; disponibiliza e promove a espiral contínua da criação do conhecimento”.

Para realizar toda essa síntese, os líderes devem utilizar a visão do conhecimento. Esta determina a missão coletiva ideal e domínios, significando a razão fundamental da existência da organização e materializando um conjunto de crenças compartilhadas de como agir e interagir, para atingir as metas organizacionais propostas. Isto direciona os esforços dos agentes humanos ao conhecimento a ser criado, inspirando-os a se superarem, de modo que o conhecimento transcenda os limites existentes dos produtos, da estrutura organizacional, dos mercados e da tecnologia (NONAKA, 2005).

2.4.2 Compartilhamento do conhecimento

Essa Seção aborda a definição do compartilhamento do conhecimento e a sua medição.

2.4.2.1 Definição

Em um sentido estrito e literal, o conhecimento não pode ser compartilhado, uma vez que não é como uma mercadoria que pode ser livremente passada por todos (HENDRICKS, 1999). Ao invés disso, o compartilhamento do conhecimento é um processo envolvendo pelo menos dois atores, com um ponto de início e de término não identificado (BOER; VAN BAALEN; KUMAR, 2002). O conhecimento compartilhado entre duas partes que interagem terão um único significado específico ao contexto daqueles autores (BOER; VAN BAALEN; KUMAR, 2002). O primeiro ator ou o dono do conhecimento inicia o processo de compartilhamento por meio de um ato de externalização, o qual pode ser ou não um ato consciente. O segundo ator, então, conduz um ato de internalização para absorver o novo estímulo (HENDRICKS, 1999).

Para entender melhor o processo de externalização e internalização, pode-se verificar o conceito de ressonância de Boisot (2002) ou a ideia de compreensão comum de Fiol (1994). Boisot (2002, p. 68) argumenta que o compartilhamento do conhecimento não é mais do que “algum grau de ressonância sendo adquirida entre os estados de conhecimento de dois ou mais agentes, seguindo algum compartilhamento de dados entre eles”. O compartilhamento do

conhecimento entre atores é sempre único porque os exemplos de ativação dos diferentes atores irão variar em ressonância baseada na complexidade.

Em complemento à ressonância, um ato de reconstrução é necessário no intuito do conhecimento ser compartilhado. Essa reconstrução é motivada pela troca de dados (BOISOT, 2002), informação (BOER; VAN BAALEN; KUMAR, 2002; COLEMAN, 1988; DUGUID, 2005), ideias, sugestões (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002) ou por meio de prática e observação (HENDRICKS, 1999). O ator receptor reconstrói esses dados ou informações no intuito de facilitar a ação (DUGUID, 2005). O nível de sucesso na reconstrução pode ser vista como graus de ressonância.

Medir precisamente ressonância ou grau de reconstrução é difícil, ou mesmo impossível. Alguns pesquisadores abordam esse problema medindo o fluxo de dados/informações ou informação de estar cômico desse fluxo (CROSS; CUMMINGS, 2004). Nesse processo, verifica-se quem está dando e recebendo informação, além de se pedir a indivíduos que identifiquem quem eles acreditam ser os donos do conhecimento na empresa.

Quando uma pessoa é abordada para compartilhar o que sabe, pede-se que ela invista um tempo valioso, frequentemente sem qualquer recompensa ou reconhecimento. Esse investimento de tempo pode ser significativo, visto que uma interação bem sucedida envolve a garantia de que uma ressonância suficiente ocorreu, para que o investigador do conhecimento fique satisfeito. É também quase comum para o dono do conhecimento não querer compartilhar o que sabe, por causa do medo de perder poder percebido (GOMAN, 2002; BOISOT, 2002). Trabalhadores do conhecimento percebem que seus conhecimentos, na organização, incluem seu valor de negócio; os quais quando compartilhados, deterioram-se (HUSTED; MICHAILOVA, 2002). Essa percepção é apenas salientada em um ambiente competitivo, no qual os trabalhadores lutam por promoções e aumentos salariais.

A conexão entre poder e armazenagem do conhecimento está bem documentada. O trabalho de French e Raven (1959), que identificaram *expertise* (conhecimento) como uma fonte de poder, descobriram que quando a *expertise* (conhecimento) estava revelada, o resultado foi uma erosão no poder individual do revelador. Szulanski (1995) descreve um fenômeno similar, mas o refere ao receio de perder uma posição de privilégio. Bartol e Srivastava (2002) explicam isso como um receio de se perder a superioridade. Em seu estudo, Krogh (1998)

também descobriu que, compartilhando mais conhecimento do que o necessário, leva à redução do poder e influência. Em um levantamento com membros organizacionais, Fraser, Marcella e Middleton (2000) encontraram que um pouco mais do que a metade das pessoas questionadas perceberam que o conhecimento resulta em poder dentro do ambiente de trabalho (51,1%). Ao agrupar por ocupações, os autores (FRASER; MARCELLA; MIDDLETON, 2000) descobriram que há mais discriminação nas posições mais altas (54,7% nas mais altas posições e 45,9% nas mais baixas). Quando segregam os resultados pelo gênero das pessoas, observa-se que os homens percebem duas vezes mais do que as mulheres de que o conhecimento significa poder em um ambiente de trabalho.

O comprometimento do tempo e a percepção de perda do poder são apenas dois exemplos de vários fatores de desejo que motivam ou inibem o compartilhamento do conhecimento. Clementi *et al.* (2012) identificam outros fatores individuais, como: confiança entre os participantes, capacidade de identificação e expressão do conhecimento, ganância, insatisfação com sistema de recompensas e benefícios, insegurança pessoal, não reconhecimento da linguagem e mecanismos utilizados no processo. Existem, também, fatores coletivos: cultura organizacional, burocracia e distância física.

Particularmente em relação à burocracia, Joia e Lemos (2009) destacam que ela engloba a cadeia hierárquica de comando, a especialização do trabalho e a padronização dos procedimentos de cada função, bem como a inflexibilidade da estrutura organizacional.

Szulanski (1996) destaca em seu estudo que as principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento estão na falta de capacidade de absorção (característica do recipiente), ambiguidade causal (característica do conhecimento em funcionar ou não em outra situação) e o relacionamento difícil entre a fonte e o recipiente (característica do contexto).

Já Alcará *et al.* (2009) argumentam que as barreiras ao compartilhamento do conhecimento são consequência da falta de confiança mútua, do medo do plágio, do roubo das ideias e da própria estrutura das instituições, que isola os pesquisadores em laboratórios, além do conhecimento inspirar um sentimento de propriedade, o que leva à sua proteção e eventual comprometimento de seu compartilhamento.

Ipe (2003) sintetiza a ação de compartilhamento do conhecimento na conjunção de quatro fatores: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e cultura organizacional. O primeiro diz respeito ao valor do conhecimento e sua natureza tácita ou explícita. A motivação apresenta aspectos internos (poder e reciprocidade) e aspecto externos (relacionamento e recompensas). As oportunidades foram divididas em canais de aprendizagem intencionais ou relacionais. Por fim, a cultura organizacional que interage continuamente com os três fatores anteriores. Entretanto, a ausência de um ou mais desses fatores em uma organização não impede totalmente o compartilhamento do conhecimento.

2.4.2.2 Medição do compartilhamento do conhecimento

Essa Seção apresenta a medição do compartilhamento do conhecimento, sendo dividida em duas partes: desejo de compartilhar o conhecimento e de usar o conhecimento; e percepção de utilidade do conhecimento recebido.

2.4.2.2.1 *Desejo de compartilhar o conhecimento e desejo de usar o conhecimento*

Em sua dissertação de doutorado, Holste (2003) operacionalizou o desejo de compartilhamento do conhecimento dentro de quatro categorias de medidas baseadas no tipo de direção e conhecimento. As quatro categorias são: compartilhamento do conhecimento explícito, compartilhamento do conhecimento tácito, uso do conhecimento explícito e uso do conhecimento tácito. Holste (2003) criou 16 itens (quatro para cada categoria) correspondentes para essas quatro categorias, usando exemplos de conhecimento explícito e tácito identificados em sua revisão da literatura. “Cada declaração simplesmente pedia ao respondente indicar seu desejo em compartilhar ou usar um específico exemplo de conhecimento explícito ou tácito por peritos na literatura” (HOLSTE, 2003, p. 75).

Holste (2003, p. 77) calculou a pontuação para cada uma das suas quatro variáveis dependentes do compartilhamento do conhecimento pela “determinação da média das respostas para os itens associados com cada variável dependente”. Uma vez que as 16 medidas (Quadro 16) foram únicas para o estudo de Holste (2003), ele realizou uma análise fatorial para determinar se ele estava medindo quatro variáveis distintas.

Quadro 16 – Desejo de compartilhamento e de usar o conhecimento.

nº	Item original	Tradução
1	I would take the initiative to provide this individual with tools I have developed in connection with my work that I believe would be useful to him/her.	Eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com ferramentas que eu desenvolvi em conexão com o meu trabalho, o que eu acredito será útil para ele/ela.
2	I would take the initiative to provide this individual with lectures/presentations/sermons I have prepared that I believe would be useful to him/her.	Eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com preleções/apresentações/discursos que eu preparei e acredito que será útil para ele/ela.
3	Assuming I had permission to do so, I would take the initiative to provide this individual with data/databases/spreadsheets I am maintaining that I believe would be useful to him/her.	Supondo que eu tenha permissão para fazê-lo, eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com dados/banco de dados/planilhas que eu preservo e acredito que será útil para ele/ela.
4	Assuming I had permission to do so, I would take the initiative to provide this individual with printed or electronic copies of documents and/or manuals I have produced that I believe would be useful to him/her.	Supondo que eu tenha permissão para fazê-lo, eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com cópias impressas ou eletrônicas de documentos e/ou manuais que eu produzi e que acredito que será útil para ele/ela.
5	I would eagerly receive and use tools developed by this person, if relevant to my work.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar ferramentas desenvolvidas por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.
6	I would eagerly receive and use lectures/presentations/sermons prepared by this person, if relevant to my work.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar preleções/apresentações/discursos preparados por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.
7	I would eagerly receive and use data/databases/spreadsheets developed by this person, if relevant to my work.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar dados/banco de dados/planilhas desenvolvidas por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.
8	I would eagerly receive and use printed or electronic copies of documents and/or manuals produced by this person, if relevant to my work.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar cópias impressas ou eletrônicas de documentos e/ou manuais produzidos por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.
9	If request to do so, I would allow this individual to spend significant time observing and collaborating with me in order for him/her to better understand and learn from my work.	Se solicitado, eu permitiria que essa pessoa destinasse tempo significativo observando e colaborando comigo, com o propósito dele/dela melhor entender e aprender com o meu trabalho.
10	I would willingly share with this person rules of thumb, tricks of the trade, and other insights into the work of my office and that of the organization I have learned.	Eu prontamente compartilharia com essa pessoa qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias no meu trabalho e na organização que eu tenha conhecido.
11	I would willingly share my new ideas with this individual.	Eu prontamente compartilharia minhas novas ideias com esse indivíduo.
12	I would willingly share with this individual the latest organizational rumors, if significant.	Eu prontamente compartilharia com esse indivíduo os últimos rumores organizacionais, se significantes.
13	If relevant to my work, I would welcome the opportunity to spend significant time observing and collaborating with this individual in order for me to better understand and learn from his/her work.	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas à oportunidade de gastar tempo significativo observando e colaborando com esse indivíduo, com o propósito de eu melhor entender e aprender com seu trabalho.
14	If relevant to my work, I would welcome and use any rules of thumb, tricks of the trade, and other insights he/she has learned.	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas e usaria qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias que ele/ela tenha aprendido.
15	I would eagerly receive and consider any new ideas this individual might have.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar quaisquer novas ideias que esse indivíduo possa ter.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 16 – Desejo de compartilhamento e de usar o conhecimento.

nº	Item original	Tradução
16	I would tend to believe organizational rumors shared by this individual and would use such knowledge as appropriate.	Eu acreditaria nos rumores organizacionais compartilhados por esse indivíduo e usaria tal conhecimento como relevante.

Fonte: baseado em Holste (2003).

Cada um dos fatores carregou sem erros, embora algumas medidas estivessem ligeiramente correlacionadas. “Enquanto as medidas distinguem claramente entre aquele que deseja compartilhar o conhecimento e aquele que deseja usar o conhecimento, as medidas não podem distinguir adequadamente entre o conhecimento explícito e o tácito” (HOLSTE, 2003, p. 86). A análise de reabilitação das quatro variáveis e duas medidas combinadas do conhecimento produziu altos *alphas* de Cronbach (Quadro 17).

Quadro 17 – *Alpha* de Cronbach das medidas das variáveis do conhecimento.

Itens nº	Medida do conhecimento de Holste	<i>Alpha</i> de Cronbach
1 – 4	Compartilhamento do conhecimento explícito	0,90
5 – 8	Uso do conhecimento explícito	0,94
9 – 12	Compartilhamento do conhecimento tácito	0,85
13 – 16	Uso do conhecimento tácito	0,84
1 – 4 e 9 – 12	Compartilhamento do conhecimento combinado	0,95
5 – 8 e 13 – 16	Uso do conhecimento combinado	0,94

Fonte: baseado em Holste (2003).

As duas formas de conhecimento (explícito e tácito), aceitos pela maioria dos teóricos e operacionalizados no estudo de Holste (2003), não estão em situação oposta (TSOUKAS, 2005a; SPENDER, 1996). Essas duas formas de conhecimento se complementam no processo do conhecer. Como Tsoukas (2005a, p. 158) colocou, “eles são os dois lados da mesma moeda”. Nenhuma pode existir sem a outra. Artefatos explicados atuam como guias leves na provisão de significados e interpretações para uma atividade tácita. “O conhecimento não codificado proporciona contexto de fundo e garante o acesso ao codificado. O obscuro não funciona mais como pano de fundo quando está no primeiro plano” (DUGUID, 2005, p. 112). Ryle (1949) argumenta que o conhecimento do ‘como’ (*how*) ajuda a fazer conhecer ‘esse’ (*that*) contestável. Conseguindo mais ‘conhecer esse’ – *know that* – (explícito, informação codificada) não necessariamente leva ao ‘conhecer como’ (*know how*); que é tradicionalmente criado pela prática (DUGUID, 2005).

2.4.2.2.2 Percepção de utilidade do conhecimento recebido

A medição do desejo de compartilhar e usar o conhecimento apenas considera características próprias da troca e não trata a efetividade do conhecimento compartilhado. No intuito de ser considerado bem sucedido, o resultado da interação precisa ter um impacto positivo nas partes envolvidas na troca, projeto ou organização. Em outras palavras, o conhecimento compartilhado deve ser útil ou ter utilidade.

Em seu trabalho sobre laços fracos, confiança e transferência do conhecimento, Levin e Cross (2004) criaram um método para medir essa utilidade, desenvolvendo medidas para percepção de utilidade do conhecimento recebido. Os autores (LEVIN; CROSS, 2004) operacionalizaram essa variável criando oito itens únicos (Quadro 18) adaptados de quatro estudos de pesquisa sobre compartilhamento do conhecimento organizacional. A análise (teste) de confiabilidade dessas oito medidas (percepção de utilidade do conhecimento recebido) produziu um *alpha* de Cronbach de 0,93 (LEVIN; CROSS, 2004).

Quadro 18 – Percepção de utilidade do conhecimento recebido.

nº	Item original	Tradução
1	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to client satisfaction with this project.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição à satisfação do cliente com esse projeto.
2	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to this project's quality.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para a qualidade do desse projeto.
3	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to this project team's overall performance.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição ao desempenho geral da equipe desse projeto.
4	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to my organization.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição à minha organização.
5	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to this project's coming in on budget or closer to coming in on budget.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para entrar no orçamento ou perto de entrar no orçamento desse projeto.
6	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to reducing costs on this project.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição na redução de custos nesse projeto.
7	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to my being able to spend less time on this project.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para eu ser capaz de gastar menos tempo com esse projeto.
8	The information/advice I received from this person made (or is likely to make) the following contribution to shortening the time this project took.	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para encurtar o tempo de duração desse projeto.

Fonte: baseado em Levin e Cross (2004).

3 METODOLOGIA

Esta Seção considerou os elementos necessários para a pesquisa em Administração como: tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, tratamento de dados e limitações do método. Antes, porém, as hipóteses de pesquisas foram retomadas, no intuito de consolidar os esforços de investigação neste trabalho.

3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

A tese geral da presente pesquisa é a de que **a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada pela confiança organizacional mediada pelo comprometimento organizacional e é moderada pelo tempo de exposição à hierarquia presente nas organizações.**

A confiança é considerada preditora de vários construtos, como satisfação e comprometimento. Para Bakay (2012), Chiuzy (2006), Motta, W. (2010) e Martins e Oliveira (2007) quanto maior o nível de confiança, maior será o comprometimento. Da mesma forma, os estudos de Chiuzy (2006), Lee e Teo (2005), Siqueira (1995) e Perry e Mankin (2007) relacionam positivamente a confiança e a satisfação no trabalho, sendo esta última incluída na satisfação com a carreira. Assim, formulam-se as duas primeiras hipóteses:

- H1** – A confiança organizacional possui uma relação positiva com o comprometimento organizacional.
- H2** – A confiança organizacional possui uma relação positiva com a satisfação com a carreira.

Vários estudos sobre satisfação no trabalho mostram que ela afeta a relação do indivíduo com seus colegas em um ambiente organizacional (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE Jr, 2004; SMITH; KENDALL; HULIN, 1969; SPECTOR, 1996; YONN; THYE, 2009) e o resultado de suas ações e atitudes (COOK *et al.*, 1981; CRANNY; SMITH; STONE, 1992; GRIFFIN *et al.*, 2010; LAMBERT; HOGAN; BARTON, 2002; SCHMITH, 2007). Nesse contexto, Leite, Rodrigues e Albuquerque (2010) sugerem que a satisfação é preditora do comprometimento, conduzindo à terceira hipótese:

H3 – A satisfação com a carreira está positivamente relacionada ao comprometimento organizacional.

Embora possa ser confundido com a satisfação no trabalho (KOOIJ *et al.*, 2009), o comprometimento é mais estável, tornando-se uma variável preditora de vários outros construtos (BASTOS, 1993). Ao contribuir na modelagem das atitudes humanas, o comprometimento (BASTOS, 1993) pode influenciar diretamente na propensão ao compartilhamento do conhecimento tácito. Nonaka (1991) afirma que o comprometimento é um fator crítico na fase da Externalização do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) ainda defendem que quanto maior o grau de compromisso pessoal por parte dos gerentes de nível médio e dos funcionários da linha de frente, maior será a circulação do conhecimento organizacional na empresa. Por fim, diversos pesquisadores sugerem que o comprometimento influencia a propensão ao compartilhamento do conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BATISTA, 2007; HALL, 2001; HINDS; PFEFFER, 2003; HOOF; RIDDER, 2004; KELLOWAY; BARLING, 2000; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; SATO, 2010; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006). Dessa forma, apresenta-se a quarta hipótese:

H4 – O comprometimento organizacional possui uma relação positiva com a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

As organizações hierárquicas ainda dominam os negócios modernos (LEAVITT, 2003), sendo a hierarquia um fator que influencia no comportamento das pessoas que trabalham em uma organização. A continuidade do relacionamento permite a obtenção de mais informação e compartilhamento de objetivos, perspectivas e auto-reconhecimento entre as pessoas (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2004), além de trazer maiores benefícios para os envolvidos no relacionamento (AXELROD, 1984). Para Coleman (1988), Lewicki e Bunker (1996), Dirks e Ferrin (2002) e Levin, Whitener e Cross (2004), a duração de um relacionamento interfere no desenvolvimento da confiança e, por conseguinte, no comprometimento, o que contribui para a formação da quinta hipótese:

H5 – O tempo de exposição à hierarquia possui uma relação positiva com o relacionamento entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Seguindo a taxonomia de Vergara (2009), esta pesquisa é descritiva e explicativa em relação aos fins (Quadro 19). Descritiva porque descreve as características de alguns construtos sob a ótica da GC. Explicativa porque visa a esclarecer a influência dos mesmos construtos sobre a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Quadro 19 – Objetivos e tipos de pesquisa.

Objetivos		Tipos de Pesquisa	
		Quanto aos fins	Quanto aos meios
a	Apresentar as principais características dos construtos: “segurança na carreira”, “satisfação com a carreira”; “comprometimento organizacional”; e “tempo de exposição à hierarquia”.	Descritiva	Bibliográfica
b	Caracterizar o construto “confiança organizacional”.		
c	Caracterizar o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”.		
d	Analisar o relacionamento entre os construtos identificados e suas influências entre si e sobre o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”.	Descritiva e explicativa	Bibliográfica e de campo

Fonte: baseado em Vergara (2009).

Quanto aos meios, esta pesquisa é bibliográfica e de campo (Quadro 19). Bibliográfica porque tem sua fundamentação teórico-metodológica na investigação sobre assuntos relacionados à satisfação com a carreira, comprometimento organizacional, tempo de exposição à hierarquia, confiança organizacional e propensão ao compartilhamento do conhecimento disponíveis em livros, manuais e artigos de acesso livre ao público em geral. Ela é também de campo, porque coletou dados primários com pessoas que trabalham em organizações com forte estrutura hierárquica.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo foi constituído pelos alunos das escolas de oficiais de carreira da linha bélica do EB, todas elas instituições de ensino superior (IES): Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). O curso na AMAN tem duração de quatro anos em regime de internato. Nesse período, os cadetes (alunos) aprendem com as disciplinas do ensino superior regular, bem como com as do ensino bélico, compartilhando entre si e utilizando os conhecimentos adquiridos em diversos exercícios práticos de operações militares, bem como nas atividades de serviço e instrução em que são submetidos.

Após sua formação, são distribuídos para as diversas organizações do EB por todo o Brasil, com o propósito de desempenharem as funções de níveis de gerência mais baixos. Ao serem promovidos a oficial intermediário, no sétimo ano após sua formação na AMAN, todos realizam o curso de aperfeiçoamento na EsAO com duração de um ano, o qual os habilita às funções de gerência intermediária nas organizações militares (OM). Mediante concurso, por fim, os oficiais superiores frequentam o curso de comando e estado-maior na ECEME de dois anos, ao fim do qual, desempenharão as funções de gestores nos níveis mais altos nos quartéis-generais.

Considerada, juntamente com as Forças Armadas, a Instituição de maior índice de credibilidade do País (CUNHA *et al.*, 2010, 2011, 2012), o EB passa por processo de transformação institucional, no intuito de melhor se adequar para enfrentar os desafios relativos à defesa e à segurança no Século XXI (EXÉRCITO, 2010).

A escolha do EB como universo da pesquisa se baseou tanto em critérios de acessibilidade quanto da consideração de que, nesse contexto, a confiança poderia se relevar um construto mais proeminente. Traços culturais definidos por uma forte cultura de responsabilidade compartilhada, comprometimento a uma identidade corporativa, respeito à hierarquia e dedicação à responsabilidade política (HERSPRING, 2011) constroem um contexto que exige a confiança nos pares e na organização para desempenho da missão, e que torna mais críticos o compartilhamento e a construção de conhecimento (TRAINOR, BRAZIL, LINDBERG, 2008).

Em 2011, os referidos estabelecimentos de ensino possuíam, respectivamente, 1.734, 451 e 298 alunos. Todos esses militares trabalhavam com o conhecimento quer em um contexto de canais de aprendizagem intencionais durante os cursos, quer em um contexto de canais relacionais no desempenho de funções nos corpos de tropas (unidades operacionais) ou nos quartéis-generais (unidades administrativas) (IPE, 2003). Assim, a premissa de Druker (1959)

de os participantes serem definidos como trabalhadores do conhecimento ou estarem envolvidos no trabalho do conhecimento foi atendida.

A amostra foi probabilística estratificada, na qual se “seleciona uma amostra de cada grupo da população” (VERGARA, 2009, p. 46). A distribuição dos questionários foi proporcional e possibilitou verificar as diferenças entre três momentos da carreira do oficial: recém incorporado à organização, com 12 anos de profissão (aproximadamente 1/3 da carreira) e com 20 ou mais anos (aproximadamente 2/3 da carreira).

Embora o tamanho amostral mínimo recomendado seja de 200, para a obtenção de uma base sólida para a estimação, a existência de mais de seis fatores, sendo alguns com menos de três itens medidos como indicadores (“estado civil” e “tempo de exposição à hierarquia”), indica a necessidade mínima de 500 indivíduos (HAIR *et al.*, 2009).

Ao todo, foram aplicados 820 questionários em papel na três Escolas, retornando 745 (90,8%), dos quais 90 (12,1%) foram invalidados por não estarem totalmente respondidos. Ao final, obteve-se 655 questionários válidos. O Quadro 20 consolida a distribuição da amostra.

Quadro 20 – Universo e amostra.

Organização Militar	Universo	n	Idade (média)
AMAN	1.734	364	21,53
EsAO	451	146	31,16
ECEME	298	145	38,70
Total	2.483	655	27,48

Fonte: o autor.

3.4 COLETA DE DADOS

Esta investigação foi iniciada com uma pesquisa bibliográfica. Nesta oportunidade, foram levantados os fundamentos e características dos construtos envolvidos no presente trabalho, bem como, foram selecionados as escalas de medição dos construtos presentes nesse estudo.

O próximo passo foi a realização da pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário (ver o Apêndice 1) nas pessoas indicadas na Seção Universo e Amostra. O

propósito foi o de coletar a percepção dos selecionados a respeito dos construtos “satisfação com a carreira”, “comprometimento organizacional”, “tempo de exposição à hierarquia”, “confiança organizacional” e “propensão ao compartilhamento do conhecimento”.

O Quadro 21 sintetiza os dados e suas respectivas formas de coleta em relação aos objetivos propostos dessa pesquisa.

Quadro 21 – Objetivos, dados e formas de coleta.

Objetivos		Tipo de Pesquisa (quanto aos meios)	Dados	Coleta
a	Apresentar as principais características dos construtos: “segurança na carreira”, “satisfação com a carreira”; “comprometimento organizacional”; e “tempo de exposição à hierarquia”.	Bibliográfica	Definição, características e medição dos construtos	Literatura
b	Caracterizar o construto “confiança organizacional”.		Definição e características, desempenho e medição dos construtos	
c	Caracterizar o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”.			
d	Analisar o relacionamento entre os construtos identificados e suas influências entre si e sobre o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”.	Bibliográfica e de campo	Influência dos construtos antecessores sobre o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”	Literatura e questionário

Fonte: baseado em Vergara (2009).

De acordo com o referencial teórico apresentado na Seção 2, os construtos da presente pesquisa foram medidos segundo as escalas contidas nas Seções de 3.4.1 a 3.4.5, resumidas no Quadro 22.

Quadro 22 – Medição dos construtos.

Construto	Número de itens	Origem
Satisfação com a carreira	3	Shin (2001)
Comprometimento organizacional	18	Meyer e Allen (1997)
Tempo de exposição à hierarquia	1	Levin, Whitner e Cross (2004)
Confiança organizacional	17	Mayer e Davis (1999) e Schoorman, Mayer e Davis (1996b)
Propensão ao compartilhamento do conhecimento	16	Holste (2003)

Fonte: o autor.

3.4.1 Medição do construto “satisfação com a carreira”

“Satisfação com a carreira” foi definida como a percepção de um empregado em relação à sua carreira, tanto no geral quanto no particular.

A escala de Shin (2001) foi utilizada para a medição desse construto, por ser adequada à medição a uma carreira em geral. Ela é composta de três itens, sendo $\alpha = 0,85$. (Quadro 23).

Quadro 23 – Satisfação com a carreira.

nº	Item original	Item adaptado
1	Eu estou basicamente satisfeito com as escolhas de carreira que eu fiz.	Usado sem alteração.
2	Eu estou satisfeito com a natureza do trabalho que eu executo na minha carreira.	Usado sem alteração.
3	Se eu tivesse de escolher novamente, eu escolheria o mesmo tipo de carreira.	Usado sem alteração.

Fonte: baseado em Shin (2001).

A escala Likert de 1 a 7 foi utilizada para as respostas, sendo o menor valor para a forte discordância e o maior, para a forte concordância.

3.4.2 Medição do construto “comprometimento organizacional”

A definição de “comprometimento organizacional”, nesse estudo, foi o de Kooij *et al.* (2009), ou seja, conjunto de sentimentos afetivos em relação à organização como um todo.

Para a medição desse construto, foram utilizados 16 itens da escala reduzida de Meyer e Allen (1997), cujo $\alpha = 0,88$. A escala Likert de 1 a 7 foi empregada da mesma forma que na questão anterior. (Quadro 24).

Quadro 24 – Comprometimento organizacional.

nº	Item original	Item adaptado
COMPROMETIMENTO AFETIVO		
1	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.	Usado sem alteração.
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	Usado sem alteração.
3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (R)	Usado sem alteração. (R)
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (R)	Usado sem alteração. (R)
5	Eu não me sinto como uma pessoa da família na minha organização. (R)	Usado sem alteração. (R)
6	Esta organização tem um imenso significado para mim.	Usado sem alteração.
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL		
7	Na situação atual, ficar na minha organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	Usado sem alteração.
8	Mesmo que eu quisesse, para mim, seria muito difícil deixar minha organização agora.	Usado sem alteração.
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Usado sem alteração.
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	Usado sem alteração.
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	Usado sem alteração.
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	Usado sem alteração.
COMPROMETIMENTO NORMATIVO		
13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha atual organização. (R)	Usado sem alteração. (R)
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	Usado sem alteração.
15	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	Usado sem alteração.
16	Esta organização merece minha lealdade.	Usado sem alteração.
17	Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Usado sem alteração.
18	Eu devo muito a minha organização.	Usado sem alteração.
Observação: R (<i>reverse coded</i>) – escala invertida		

Fonte: baseado em Meyer e Allen (1997).

3.4.3 Medição da variável “tempo de exposição à hierarquia”

Após integrar as ideias de Williamson (1981), Chandler (1990) e Rajan e Zingales (2000), este estudo considerou hierarquia como sendo a estrutura de ordem e subordinação dos poderes e autoridades dentro de uma organização.

Com o passar do tempo, essa característica presente nas organizações pode influenciar no desejo de compartilhamento do conhecimento, bem como na confiança e no comprometimento organizacionais, uma vez que o tempo de duração do relacionamento pode influenciar o comportamento humano (LEVIN; WHITENER; CROSS, 2004). Assim, o tempo de exposição à hierarquia foi quantificada na escala de anos.

3.4.4 Medição do construto “confiança organizacional”

Para fins desta pesquisa, foi adotada a definição de Mayer, Davis e Schoorman (1995, p. 712) para a “confiança organizacional”: “disposição de uma parte em ser vulnerável nas ações de outra parte, baseada na expectativa de que a outra desempenhará uma ação particular importante para a pessoa que confia, sem consideração à capacidade de monitorar ou controlar aquela outra parte”, tudo em um ambiente organizacional.

Com o modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança organizacional se baseia nos construtos capacidade, benevolência e integridade. Com uma variável composta consistente de confiança, o pesquisador pode usar a mesma medida de confiança para qualquer dos dois respondentes em qualquer estágio de seu relacionamento. O pesquisador também pode, de forma coerente, explorar o relacionamento de cada um dos fatores de confiança individualmente ou coletivamente em comparação com outra variável independente no estudo, assim como a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Usando essa abordagem, também se permite ao pesquisador manter o anonimato dos respondentes. (Quadro 25).

Quadro 25 – Construto confiança organizacional.

nº	Item original	Item adaptado
	Confiança baseada na capacidade ($\alpha = 0,88$)	
1	A alta direção é muito capaz de realizar seu trabalho.	O Comando de minha organização militar (OM) é muito capaz de realizar seu trabalho.
2	A alta direção é famosa por ser bem sucedida nas coisas que tenta fazer.	O Comando de minha OM é famoso por ser bem sucedida nas coisas que tenta fazer.
3	A alta direção tem muito conhecimento sobre o trabalho que precisa ser feito.	O Comando de minha OM tem muito conhecimento sobre o trabalho que precisa ser feito.
4	Eu me sinto confiante a respeito das habilidades da alta direção.	Eu me sinto confiante a respeito das habilidades do Comando de minha OM.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 25 – Construto confiança organizacional.

nº	Item original	Item adaptado
5	A alta direção tem capacidades especializadas que podem aumentar o desempenho.	O Comando de minha OM tem capacidades especializadas que podem aumentar o desempenho.
6	A alta direção é bem qualificada.	O Comando de minha OM é bem qualificado.
Confiança baseada na benevolência ($\alpha = 0,89$)		
7	A alta direção tem muito interesse em meu bem-estar.	O Comando de minha OM é muito interessado em meu bem-estar.
8	Minhas necessidades e anseios são muito importantes para a alta direção.	Minhas necessidades e desejos são muito importantes para o Comando de minha OM.
9	A alta direção não faria intencionalmente algo que me prejudicasse.	O Comando de minha OM não faria intencionalmente algo que me prejudicasse.
10	A alta direção está realmente atenta ao que é importante para mim.	O Comando de minha OM está realmente atento ao que é importante para mim.
11	A alta direção mudaria seus planos para me ajudar.	O Comando de minha OM mudaria seus planos para me ajudar.
Confiança baseada na integridade ($\alpha = 0,88$)		
12	A alta direção tem um forte senso de justiça.	O Comando de minha OM tem um forte senso de justiça.
13	Eu nunca tenho de me perguntar se a alta direção manterá sua palavra.	Eu nunca tenho de me perguntar se o Comando de minha OM manterá sua palavra.
14	A alta direção se esforça para ser imparcial ao lidar com os outros.	O Comando de minha OM se esforça para ser imparcial ao lidar com os outros.
15	As ações e comportamentos da alta direção não são muito coerentes. (R)	As ações e comportamentos do Comando de minha OM não são muito coerentes. (R)
16	Eu gosto dos valores da alta direção.	Eu gosto dos valores do Comando de minha OM.
17	Sólidos princípios parecem guiar o comportamento da alta direção.	Sólidos princípios parecem guiar o comportamento do Comando de minha OM.
Observação: R (<i>reverse coded</i>) – escala invertida		

Fonte: baseado em Mayer e Davis (1999).

Com uma base completa no modelo da confiança organizacional descrita por Mayer, Davis e Schoorman (1995), o presente estudo incluiu as medidas de capacidade, benevolência, integridade e propensão. Os itens correspondentes à capacidade, benevolência e integridade foram levemente alterados dos apresentados, para repercutir o projeto de trabalho. As mudanças desses itens também refletem um foco na confiança entre os trabalhadores do conhecimento e a organização a que pertencem.

As escalas relacionadas à confiança utilizaram o sistema Likert padrão de sete pontos com âncoras extremas de ‘concordo fortemente’ e ‘não concordo fortemente’.

3.4.5 Medição do construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”

Considerando-se as ideias de Hendricks (1999) e Bôer, Van Baalen e Kumar (2002), o construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento” foi definido como a postura favorável para a troca do conhecimento para com outra pessoa da organização.

Esse construto foi operacionalizado com a utilização dos princípios de que: alguém precisa desejar compartilhar o que sabe; alguém precisa desejar usar o que foi compartilhado; e o conhecimento compartilhado é útil, isto é, tem utilidade para o indivíduo, projeto ou organização.

Retornando à problemática da consciência no fluxo de dados/informações de Cross e Cummings (2004), observa-se que a identificação desse fluxo, sozinha, não garante que o conhecimento está sendo compartilhado. Similarmente, conhecendo quem apresenta certo domínio do conhecimento, sozinho, também não garante que essa pessoa é acessível ou deseja ajudar. Tampouco a variável mede precisamente o compartilhamento do conhecimento, apenas as condições e caminhos pelos quais a compartilhamento do conhecimento é possível. Essa abordagem também pede respondentes para especificamente identificar, nomear e avaliar pessoas em suas redes de contatos profissionais, uma tarefa impossível quando se tenta manter o anonimato.

Desde que o estudo proposto não faz distinção entre os tipos de conhecimento, as medidas de comportamento e uso do conhecimento combinado de Holste (2003) foram adotados para medir o desejo de compartilhar o conhecimento e o desejo de usar o conhecimento. Essa abordagem evita incorrer nos mesmos problemas que Holste (2003) fez na distinção do conhecimento explícito e tácito. Também, as medidas de conhecimento combinado de Holste (2003) produzem maiores *alphas* de Cronbach do que medidas individuais delas (compartilhamento do conhecimento combinado = 0,95; uso do conhecimento combinado = 0,94). (Quadro 26).

Quadro 26 – Construto propensão ao compartilhamento do conhecimento.

nº	Item original	Item adaptado
Desejo de compartilhar o conhecimento ($\alpha = 0,95$)		
1	Eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com ferramentas que eu desenvolvi em conexão com o meu trabalho, o que eu acredito será útil para ele/ela.	Eu tomaria a iniciativa de munir qualquer integrante de minha organização com ferramentas que eu desenvolvi em conexão com o meu trabalho, o que eu acredito será útil para ele/ela.
2	Eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com preleções/apresentações/discursos que eu preparei e acredito que será útil para ele/ela.	Eu tomaria a iniciativa de munir qualquer integrante de minha organização com preleções ou apresentações que eu preparei que acredito que será útil para ele/ela.
3	Supondo que eu tenha permissão para fazê-lo, eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com dados/banco de dados/planilhas que eu preservo e acredito que será útil para ele/ela.	Supondo que eu tenha permissão para fazê-lo, eu tomaria a iniciativa de munir qualquer integrante de minha organização com dados/banco de dados/planilhas que eu preservo e acredito que será útil para ele/ela.
4	Supondo que eu tenha permissão para fazê-lo, eu tomaria a iniciativa de munir esse indivíduo com cópias impressas ou eletrônicas de documentos e/ou manuais que eu produzi e que acredito que será útil para ele/ela.	Supondo que eu tenha permissão para fazê-lo, eu tomaria a iniciativa de munir qualquer integrante de minha organização com cópias impressas ou eletrônicas de documentos e/ou manuais que eu produzi e que acredito que será útil para ele/ela.
5	Se solicitado, eu permitiria que essa pessoa destinasse tempo significativo observando e colaborando comigo, com o propósito dele/dela melhor entender e aprender com o meu trabalho.	Se solicitado, eu permitiria que qualquer integrante de minha organização destinasse tempo significativo observando e colaborando comigo, com o propósito dele/dela melhor entender e aprender com o meu trabalho.
6	Eu prontamente compartilharia com essa pessoa qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias no meu trabalho e na organização que eu tenha conhecido.	Eu prontamente compartilharia com qualquer integrante de minha organização qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias no meu trabalho e na organização que eu tenha conhecido.
7	Eu prontamente compartilharia minhas novas ideias com esse indivíduo.	Eu prontamente compartilharia minhas novas ideias com qualquer integrante de minha organização.
8	Eu prontamente compartilharia com esse indivíduo os últimos rumores organizacionais, se significantes.	Eu prontamente compartilharia com qualquer integrante de minha organização os últimos rumores organizacionais, se significantes.
Desejo de usar o conhecimento ($\alpha = 0,94$)		
9	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar ferramentas desenvolvidas por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar ferramentas desenvolvidas por qualquer integrante de minha organização, se relevantes para o meu trabalho.
10	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar preleções/apresentações/discursos preparados por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar preleções ou apresentações preparadas por qualquer integrante de minha organização, se relevantes para o meu trabalho.
11	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar dados/banco de dados/planilhas desenvolvidas por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar dados/banco de dados/planilhas desenvolvidas por qualquer integrante de minha organização, se relevantes para o meu trabalho.
12	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar cópias impressas ou eletrônicas de documentos e/ou manuais produzidos por essa pessoa, se relevantes para o meu trabalho.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar cópias impressas ou eletrônicas de documentos e/ou manuais produzidos por qualquer integrante de minha organização, se relevantes para o meu trabalho.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 26 – Construto propensão ao compartilhamento do conhecimento.

nº	Item original	Item adaptado
13	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas à oportunidade de gastar tempo significativo observando e colaborando com esse indivíduo, com o propósito de eu melhor entender e aprender com seu trabalho.	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas à oportunidade de gastar tempo significativo observando e colaborando com qualquer integrante de minha organização, com o propósito de eu melhor entender e aprender com seu trabalho.
14	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas e usaria qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias que ele/ela tenha aprendido.	Se relevante para o meu trabalho, eu daria boas-vindas e usaria qualquer regra de manuseio, truques de negociação e outras ideias que qualquer integrante de minha organização tenha aprendido.
15	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar quaisquer novas ideias que esse indivíduo possa ter.	Eu ficaria muito satisfeito em receber e utilizar quaisquer novas ideias que qualquer integrante de minha organização possa ter.
16	Eu acreditaria nos rumores organizacionais compartilhados por esse indivíduo e usaria tal conhecimento como relevante.	Eu acreditaria nos rumores organizacionais compartilhados por qualquer integrante de minha organização e usaria tal conhecimento como relevante.

Fonte: baseado em Holste (2003).

Para essa escala, foi usado o sistema Likert de sete pontos, com âncoras extremas de ‘concordo fortemente’ e ‘não concordo fortemente’.

3.4.6 Medição das variáveis de controle

Nesta pesquisa, foram utilizadas seis variáveis de controle: propensão em confiar, percepção de utilidade do conhecimento recebido, tempo de exposição à hierarquia, estado civil, turma de formação e arma/especialidade.

A primeira diz respeito da tendência natural de um indivíduo em confiar em outra pessoa ou em uma organização, o que pode influenciar na relação de confiança. Mayer, Davis e Schoorman (1995) utilizam esse construto em conjunto com os fatores da probidade (capacidade, benevolência e integridade).

Assim, a propensão do indivíduo em confiar foi medida por intermédio das escalas de Mayer e Davis (1999) ($\alpha = 0,66$) e Schoorman, Mayer e Davis (1996b) ($\alpha = 0,71$), com a escala Likert padrão de sete pontos com âncoras extremas de ‘concordo fortemente’ e ‘não concordo fortemente’. (Quadro 27).

Quadro 27 – Construto propensão em confiar.

nº	Item original	Item adaptado
1	Deve-se ser muito cauteloso com estranhos. (R)	Usado sem alteração. (R)
2	A maior parte dos peritos diz a verdade a respeito dos limites do conhecimento deles.	Usado sem alteração.
3	Pode-se confiar que a maior parte das pessoas fará o que dizem que farão.	Usado sem alteração.
4	Nesses dias, você precisa estar alerta ou alguém provavelmente tirará vantagem de você. (R)	Usado sem alteração. (R)
5	A maioria dos vendedores é honesta em descrever seus produtos.	Usado sem alteração.
6	A maioria das pessoas da manutenção não cobrará demais as pessoas que desconhecem sua especialidade.	Usado sem alteração.
7	A maioria das pessoas responde pesquisas de opinião pública honestamente.	Usado sem alteração.
8	A maioria dos adultos é competente em seus trabalhos.	Usado sem alteração.
Observação: R (<i>reverse coded</i>) – escala invertida		

Fonte: baseado em Mayer e Davis (1999) e Schoorman, Mayer e Davis (1996b).

Em relação à percepção de utilidade do conhecimento recebido, Hall (2001) e Levin e Cross (2004) argumentam que as pessoas possuem um desejo maior em compartilhar seu conhecimento se forem convencidas de que isso seja útil. Dessa forma, foi utilizada a escala de Levin e Cross (2004), com o sistema Likert de sete pontos com âncoras extremas de ‘contribui muito negativamente’ e ‘contribui muito positivamente’. (Quadro 28).

Quadro 28 – Percepção de utilidade do conhecimento recebido.

nº	Item original	Item adaptado
Percepção de utilidade do conhecimento recebido ($\alpha = 0,93$)		
1	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição à satisfação do cliente com esse projeto.	A informação/conselho que eu recebi de minha organização trouxe imediata contribuição à satisfação do cliente com as tarefas que realizo.
2	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para a qualidade do desse projeto.	A informação/conselho que eu recebi de minha organização trouxe imediata contribuição para a qualidade das tarefas que realizo.
3	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição ao desempenho geral da equipe desse projeto.	A informação/conselho que eu recebi de minha organização trouxe imediata contribuição ao desempenho geral da equipe das tarefas que realizo.
4	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição à minha organização.	A informação/conselho que eu recebi do Comando de minha OM trouxe imediata contribuição à minha organização.
5	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para entrar no orçamento ou perto de entrar no orçamento desse projeto.	A informação/conselho que eu recebi de minha organização trouxe imediata contribuição para entrar no orçamento ou perto de entrar no orçamento de tarefas que realizo.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 28 – Percepção de utilidade do conhecimento recebido.

nº	Item original	Item adaptado
6	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição na redução de custos nesse projeto.	A informação/conselho que eu recebi de minha organização trouxe imediata contribuição na redução de custos nas tarefas que realizo.
7	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para eu ser capaz de gastar menos tempo com esse projeto.	A informação/conselho que eu recebi de minha organização trouxe imediata contribuição para eu ser capaz de gastar menos tempo de preparação das tarefas que realizo.
8	A informação/conselho que eu recebi dessa pessoa trouxe imediata contribuição para encurtar o tempo de duração desse projeto.	A informação/conselho que eu recebi de minha organização trouxe imediata contribuição para encurtar o tempo de duração das tarefas que realizo.

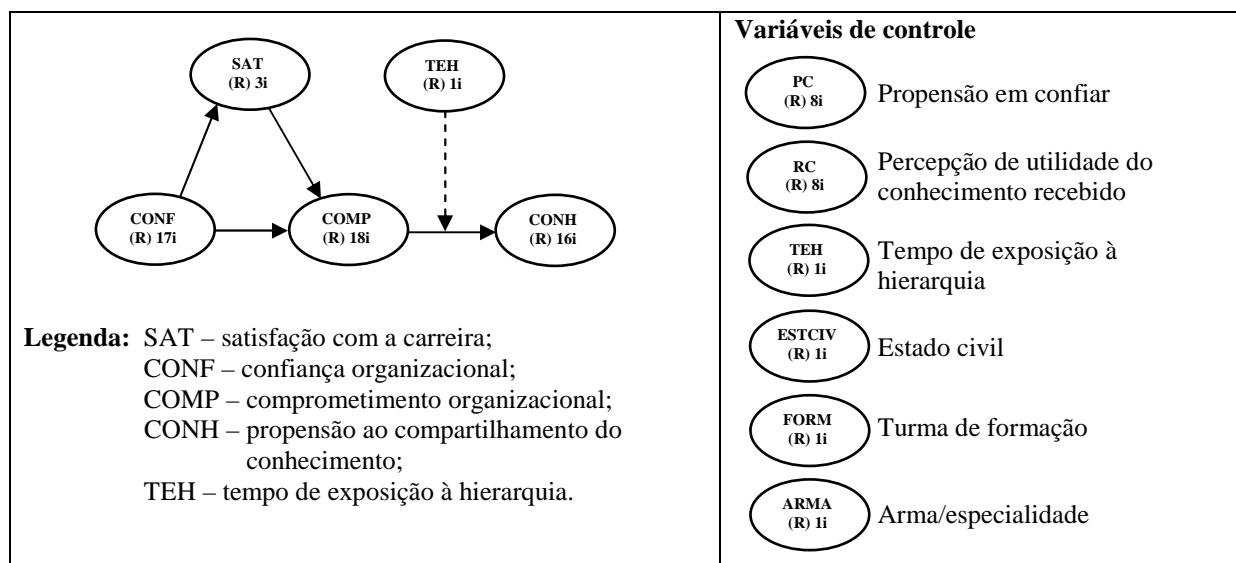
Fonte: baseado em Levin e Cross (2004).

A variável ‘tempo de exposição à hierarquia’ já foi apresentada na Seção 3.4.3, sendo utilizada juntamente com as três últimas variáveis de controle (estado civil, turma de formação e arma/especialidade) para melhor entender a variância da satisfação com a carreira, do comprometimento organizacional e da propensão ao compartilhamento do conhecimento.

3.4.7 Modelo teórico completo

Após abordar as definições dos construtos e as respectivas escalas de medição, apresenta-se o modelo teórico completo da presente pesquisa. (Quadro 29).

Quadro 29 – Modelo teórico completo.



Fonte: o autor.

3.5 TRATAMENTO DE DADOS

Em decorrência da natureza do problema desta pesquisa, foi escolhida a abordagem hipotético-dedutiva, a qual privilegia procedimentos quantitativos de pesquisa.

Após a coleta dos dados na pesquisa de campo, foram utilizados métodos estatísticos para sua análise com o auxílio do programa WarpPLS (*Partial Least Squares*) versão 3.0, destinado à modelagem de equações estruturais (SEM), também chamada de análise da estrutura de covariância.

A SEM é utilizada para analisar várias relações de dependência, nas quais uma variável dependente pode ser a variável independente em outra equação, incorporando, ainda, variáveis não mensuradas diretamente. De um modo geral, o modelo de equações estruturais é um sistema de equações lineares dividido em modelo das variáveis latentes (ou modelo estrutural) e modelo de mensuração. O primeiro determina as relações de causalidade e o segundo, mensura os construtos latentes. (HOJO; MINGOTI, 2004).

O programa WarpPLS utiliza o método dos mínimos quadrados parciais (PLS) para estimar as variáveis latentes, contendo algoritmos que combinam as técnicas de análise de componentes principais, correlação canônica e regressão linear múltipla. O algoritmo escolhido foi o PLS *Regression*, pelo qual a influência, *loadings* (cargas) e resultados fatoriais dos indicadores são calculados com base em um algoritmo que maximiza a variância explicada nos resultados da variável latente (KOCK, 2012).

O método de reamostragem usado foi o *bootstrapping*. Este método simula a reamostragem do universo utilizando a distribuição de frequências da amostra, permitindo calcular a precisão de estimativas por meio de limites de confiança ou probabilidades. Ele é indicado para amostras grandes (maiores que 100 casos) e quando os resultados são uniformemente distribuídos em um *scatter plot*, por gerar coeficientes estruturais de reamostra mais estáveis (KOCK, 2012).

Hair *et al.* (2009, p. 550) argumentaram que a modelagem de equações estruturais “[...] pode fornecer alguma evidência necessária para embasar uma inferência causal”. Desta forma,

procurou-se explicar as relações entre os construtos e confirmar o modelo teórico proposto por meio desse método.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para esta pesquisa apresenta algumas limitações em relação à coleta e ao tratamento dos dados.

Quanto à coleta de dados, o método ficou limitado ao acesso aos cadetes da AMAN e aos oficiais alunos da EsAO e da ECEME, no sentido de aplicar um questionário sobre assunto de fórum íntimo, o que pode dificultar a obtenção de informações verdadeiras, mesmo se tratando de um questionário não identificado.

As escalas de medida, em sua maioria, também constituem limitações, uma vez que foram validadas em indivíduos de culturas diferentes à brasileira.

Em relação ao tratamento dos dados, a limitação é decorrente da própria característica do método *bootstrapping*, que repete aleatoriamente os dados para realizar a reamostragem, podendo torná-la viciada (O'LOUGHLIN; COENDERS, 2002). Entretanto, o método é válido e produz estimativas mais consistentes se comparado com o de máxima verossimilhança, mínimos quadrados generalizados ou mínimos quadrados ordinários (HOJO; MINGOTI, 2004).

Naturalmente, os resultados da pesquisa só podem ser estendidos ao universo dos militares das turmas de formação e no espaço temporal da coleta dos dados, necessitando de outros estudos complementares para aumentar o alcance dos achados.

Outro fator que influencia neste tratamento é a própria condição de militar deste pesquisador, mesmo sabendo da necessidade de se manter certo distanciamento nas interpretações dos dados coletados.

Mesmo com limitações, acredita-se que a metodologia escolhida foi acertada e possibilitou alcançar com sucesso o objetivo final desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta Seção apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo, realizando sua análise à luz do referencial teórico desenvolvido.

Cada hipótese foi analisada separadamente, seguindo a ordem elencada na Seção 1.3 e a sequência de apresentação de Kock (2012). Assim, foi possível verificar os efeitos das variáveis de controle sobre os construtos e, principalmente, o real impacto de um construto sobre o outro.

Por fim, o modelo foi analisado como um todo, no intuito de confirmar a tese proposta nesta pesquisa. A estatística descritiva dos construtos foi inserida no Apêndice 2.

4.1 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO

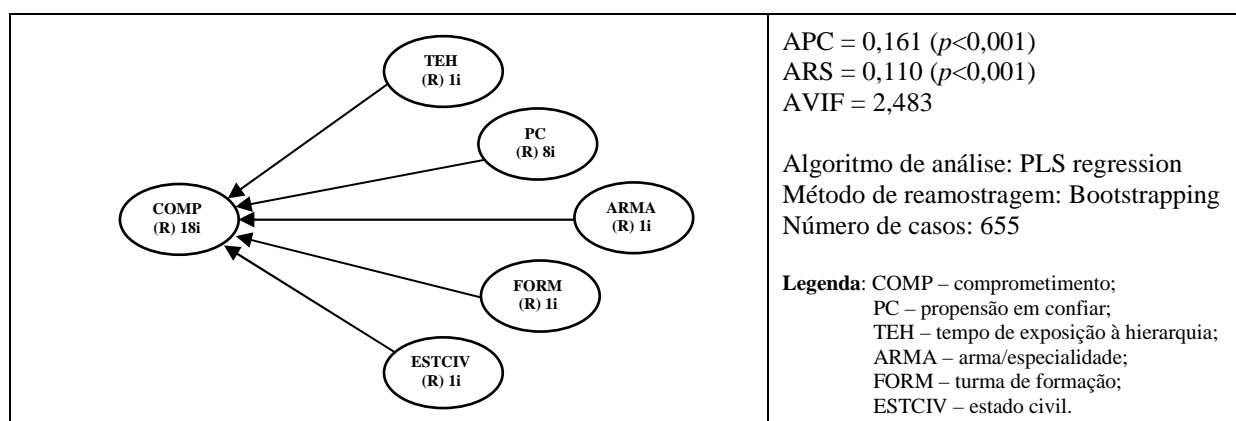
A primeira hipótese (H1) envolve os construtos “confiança organizacional” (CONF) e “comprometimento” (COMP). Seu propósito é verificar se o primeiro possui uma relação positiva com o segundo.

Para verificar essa hipótese, iniciou-se pelo estudo dos efeitos das variáveis de controle sobre o COMP, para, depois, analisar o impacto do construto CONF propriamente dito.

4.1.1 Impacto das variáveis de controle sobre o construto COMP

As variáveis de controle observadas para o construto COMP foram: propensão em confiar (PC), tempo de exposição à hierarquia (TEH), a arma ou especialidade do militar (ARMA), a turma de formação que o militar pertence (FORM) e o seu estado civil (ESTCIV). Assim, o modelo inicial é apresentado no Quadro 30.

Quadro 30 – Variáveis de controle – H1 – Modelo inicial.



Fonte: o autor.

No WarpPLS, existem três indicadores de ajuste do modelo: *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-squared* (ARS) e *Average Variance Inflation Factor* (AVIF), que consistem, respectivamente, nas médias dos coeficientes estimados, dos R-quadrados e dos VIFs dos modelos de regressão estimados simultaneamente. Segundo Kock (2012), caso os dois primeiros indicadores de ajuste tenham significância estatística e o AVIF não ultrapasse o limite de 5, o modelo é considerado adequado.

Os indicadores de ajuste do modelo analisado no presente trabalho foram: APC = 0,161 ($p < 0,001$), ARS = 0,110 ($p < 0,001$) e AVIF = 2,483. Observa-se, assim, que todos os indicadores do modelo satisfazem aos critérios anteriormente ressaltados, indicando um bom ajuste do modelo (Quadro 30).

Entretanto, para que o modelo apresente aceitável validade convergente, os *loadings* deverão estar acima de 0,5 e os valores- p associados, abaixo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos para os indicadores do modelo.

Tabela 1 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1 – Modelo inicial.

	COMP	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV	SE	P value
CA1	0.663	-0.044	-0.020	0.158	-0.016	-0.010	0.041	<0.001
CA2	0.580	-0.229	-0.034	-0.071	0.060	0.527	0.054	<0.001
CA3	0.494	-0.125	0.153	-0.207	-0.188	0.414	0.054	<0.001
CA4	0.586	0.053	0.185	-0.113	-0.247	0.247	0.050	<0.001
CA5	0.595	0.565	0.190	0.095	-0.130	-0.450	0.047	<0.001
CA6	0.691	-0.108	0.011	-0.063	-0.186	0.318	0.053	<0.001
CI1	-0.369	0.311	-0.066	0.237	0.165	-0.584	0.077	<0.001
CI2	0.109	-0.084	0.006	-0.093	0.124	-0.150	0.097	0.129
CI3	0.273	-0.166	-0.045	-0.085	0.038	-0.122	0.093	0.002
CI4	0.135	0.055	-0.259	0.070	0.259	-0.482	0.098	0.086

(Continua)

(Continuação)

Tabela 1 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1 – Modelo inicial.

	COMP	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV	SE	P value
CI5	-0.121	-0.123	-0.125	-0.064	0.227	-0.123	0.097	0.106
CI6	-0.067	0.022	-0.294	0.023	0.300	-0.382	0.099	0.249
CN1	0.410	0.054	0.058	-0.087	-0.138	-0.124	0.050	<0.001
CN2	0.536	-0.228	-0.257	0.009	0.236	-0.269	0.056	<0.001
CN3	0.495	-0.529	-0.320	-0.029	0.304	-0.004	0.060	<0.001
CN4	0.690	0.171	0.169	0.044	0.014	0.033	0.044	<0.001
CN5	0.631	-0.015	-0.179	0.098	0.257	-0.366	0.049	<0.001
CN6	0.698	0.477	-0.023	0.216	0.111	-0.481	0.043	<0.001
TEH	-0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	-0.000	0.019	<0.001
ARMA	-0.000	-0.000	1.000	-0.000	0.000	0.000	0.015	<0.001
FORM	0.000	0.000	0.000	1.000	-0.000	-0.000	0.025	<0.001
PC1	-0.126	-0.798	-0.329	-0.280	0.176	0.453	0.064	0.003
PC2	0.133	0.436	0.247	0.353	0.479	-0.433	0.061	<0.001
PC3	0.063	0.208	0.055	0.067	0.739	-0.200	0.039	<0.001
PC4	-0.006	-0.766	-0.248	-0.298	0.186	0.598	0.064	0.002
PC5	-0.102	-0.282	-0.211	-0.009	0.742	0.103	0.033	<0.001
PC6	-0.076	-0.501	-0.169	-0.165	0.717	0.393	0.037	<0.001
PC7	-0.034	0.680	0.283	0.075	0.570	-0.294	0.044	<0.001
PC8	0.089	0.143	0.087	-0.044	0.711	-0.038	0.038	<0.001
ESTCIV	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.000	1.000	0.043	<0.001

Fonte: o autor.

Observa-se que nem todos os indicadores atendem aos critérios estabelecidos, podendo ser removidos do modelo (KOCK, 2012). Entretanto, o componente “comprometimento instrumental” (CI) chamou a atenção, por ter sido totalmente invalidado.

A visão instrumental do comprometimento pode não fazer sentido para o oficial de carreira da linha bélica, tendo em vista sua crença em ter escolhido a profissão por vocação e não por necessitar simplesmente dos provendos recebidos. Ou seja, os militares em questão não priorizam a utilidade da profissão como forma de sustento, mas sim como satisfação ou realização pessoal. Em consequência, o comprometimento instrumental não faz parte do construto COMP no ambiente em foco, devendo ser retirado do modelo.

Ao retirar apenas o componente CI do modelo, quatro indicadores permaneceram sem atender aos critérios da validação convergente: CA3, CN1, PC1, PC2 e PC4 (Quadro 31).

Quadro 31 – H1 – Indicadores inválidos no 2º Modelo.

Indicador	Descrição	Loading
CA3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (R)	0,492
CN1	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na minha atual organização. (R)	0,396
PC1	Deve-se ser muito cauteloso com estranhos. (R)	0,176
PC2	A maior parte dos peritos diz a verdade a respeito dos limites do conhecimento deles.	0,479
PC4	Nesses dias, você precisa estar alerta ou alguém provavelmente tirará vantagem de você. (R)	0,186

Fonte: o autor.

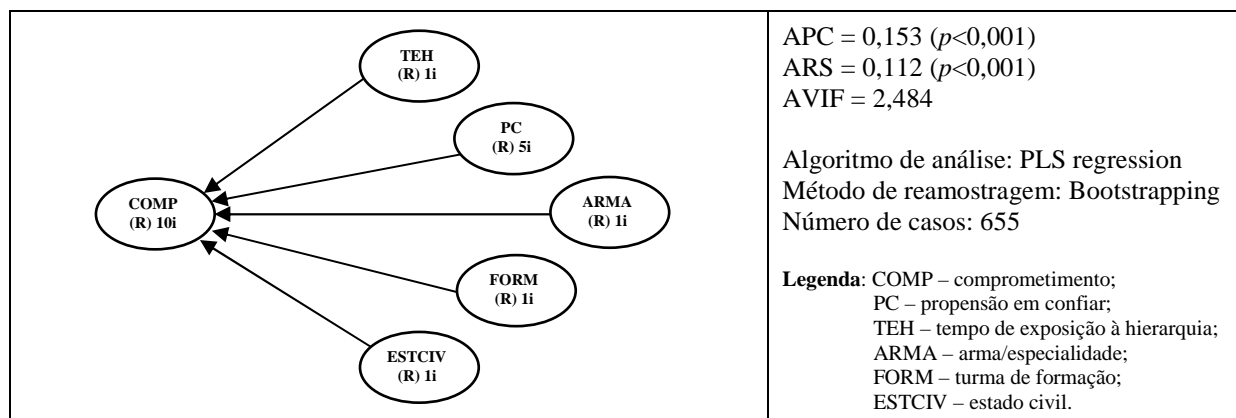
No construto COMP, o componente “comprometimento afetivo” (CA) é constituído por seis indicadores. O indicador CA3 pode ser removido sem descaracterizar o componente, uma vez que os indicadores CA2, CA4 e CA5 recobrem o seu entendimento. De forma semelhante, o componente “comprometimento normativo” (CN) possui seis indicadores, sendo o CN1 recoberto pelo CN2.

Assim, o construto COMP ficou com um total de dez indicadores ($\alpha = 0,829$), sendo constituído pelos componentes CA de cinco indicadores ($\alpha = 0,755$) e CN de cinco ($\alpha = 0,793$).

Já o construto PC completo possui oito indicadores, cada um apresentando uma situação singular que, ao ser respondido, revela a tendência em confiar do respondente naquela ocasião. Mesmo retirando os três indicadores inválidos, o construto permanece medindo a propensão em confiar em outras situações relevantes. O *Alpha* de Cronbach do construto com cinco indicadores obteve o valor de 0,753, validando essa variável de controle.

Dessa forma, o 3º modelo é apresentado no Quadro 32.

Quadro 32 – Variáveis de controle – H1 – 3º Modelo.



Fonte: o autor.

Os indicadores de ajuste do 3º modelo (Quadro 32) satisfazem aos critérios já discutidos (significância estatística nos APC e ARS) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$), indicando um bom ajuste do modelo.

Agora, o modelo também apresenta aceitável validade convergente, uma vez que os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-p associados, abaixo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos para os indicadores.

Tabela 2 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1 – 3º Modelo.

	COMP	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV	SE	P value
CA1	0.677	-0.105	-0.010	0.090	-0.071	0.079	0.039	<0.001
CA2	0.611	-0.274	-0.019	-0.121	0.036	0.582	0.048	<0.001
CA4	0.520	0.271	0.231	-0.092	-0.233	0.053	0.045	<0.001
CA5	0.549	0.745	0.244	0.104	-0.130	-0.593	0.046	<0.001
CA6	0.695	-0.167	0.023	-0.140	-0.225	0.414	0.052	<0.001
CN2	0.576	-0.324	-0.229	-0.029	0.167	-0.143	0.045	<0.001
CN3	0.550	-0.618	-0.269	-0.055	0.232	0.121	0.046	<0.001
CN4	0.703	0.073	0.156	-0.037	-0.018	0.143	0.042	<0.001
CN5	0.665	-0.052	-0.131	0.077	0.191	-0.290	0.038	<0.001
CN6	0.726	0.433	0.009	0.169	0.050	-0.400	0.036	<0.001
TEH	-0.000	1.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
ARMA	-0.000	-0.000	1.000	-0.000	0.000	0.000	0.015	<0.001
FORM	0.000	0.000	0.000	1.000	-0.000	-0.000	0.025	<0.001
PC3	0.077	0.210	0.055	0.082	0.720	-0.230	0.040	<0.001
PC5	-0.084	-0.330	-0.199	0.015	0.771	0.126	0.029	<0.001
PC6	-0.063	-0.546	-0.169	-0.139	0.756	0.397	0.034	<0.001
PC7	-0.018	0.662	0.285	0.080	0.587	-0.290	0.046	<0.001
PC8	0.095	0.179	0.104	-0.019	0.708	-0.087	0.040	<0.001
ESTCIV	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.000	1.000	0.043	<0.001

Fonte: o autor.

Prosseguindo na análise do 3º modelo, a Tabela 3 apresenta os resultados de instrumentos de mensuração para cada variável latente. Os coeficientes R-quadrado (R^2) e o Q-quadrado (Q^2) são mostrados apenas para as variáveis latentes endógenas, que, no presente caso, é o construto COMP.

Tabela 3 – Indicadores de validade da H1 – 3º Modelo.

Indicadores	COMP	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV
R^2	0,112					
CRC	0,867	1	1	1	0,835	1
α	0,829	1	1	1	0,753	1
AVE	0,398	1	1	1	0,506	1
Full collin. VIF	1,126	3,995	1,323	1,637	1,045	4,575
Q^2	0,114					

Fonte: o autor.

A validade de confiabilidade pode ser mensurada com os instrumentos de mensuração *Composite Reliability Coefficients* (CRC) e *Alpha* de Cronbach (α), que devem assumir valores acima de 0,7 (FORNELL; LARCKER, 1981). A validade discriminante é normalmente avaliada a partir do *Average Variances Extracted* (AVE), devendo ter valores acima de 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981). Já a colinearidade total dos fatores de inflação da variância (*full collinearity VIFs*) avalia a existência de multicolinearidade no modelo, devendo apresentar resultados inferiores a 5 (HAIR *et al.*, 2009). Por sua vez, a validade preditiva é medida pelo coeficiente Q^2 , cujo valor deve ser maior que zero (KOCK, 2012). Por fim, o coeficiente R^2 reflete a percentagem da variância explicada na variável COMP, que, no caso, foi de 11,2%.

Observa-se que apenas o AVE da variável COMP (0,398) não atende o valor mínimo aceitável (0,5). Entretanto, Kock (2012) explica que o instrumento AVE deve ser analisado em conjunto com a matriz de correlação entre as variáveis latentes (Tabela 4).

Tabela 4 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 3º Modelo.

	COMP	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV
COMP	0,631					
TEH	0,240	1,000				
ARMA	-0,017	-0,468	1,000			
FORM	-0,047	0,311	-0,246	1,000		
PC	0,180	0,091	-0,077	0,060	0,711	
ESTCIV	0,176	0,828	-0,387	0,547	0,063	1,000

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

A matriz de correlação das variáveis latentes (Tabela 4) indica a validação discriminante de todos os componentes do modelo, uma vez que possuem o valor de sua raiz quadrada da variância média (valores mostrados na diagonal principal) maior do que qualquer outra correlação que os envolvam. Esse resultado indica que todas as questões da pesquisa foram entendidas e respondidas corretamente de acordo com seu real significado. Os respondentes associaram as questões diretamente às respectivas variáveis latentes e, assim, não ficaram confusos ao responderem as outras questões relativas às outras variáveis latentes.

Considerando que todos os componentes possuem validade discriminante, a Tabela 5 apresenta os impactos das variáveis de controle sobre o construto COMP.

Tabela 5 – Impactos das variáveis de controle sobre o COMP – H1 – 3º Modelo.

Coefficientes	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV
β	0,263	0,110	-0,152	0,169	0,073
Valor-p	<0,001	0,001	0,001	<0,001	0,176
f-quadrado	0,063	0,002	0,007	0,030	0,013

Fonte: o autor.

De imediato, verifica-se que a variável de controle ESTCIV não apresentou significância estatística, uma vez que seu valor- p (0,176) assumiu valor superior a 0,05. Assim, considera-se que o ESTCIV não tem relação com o COMP. A Tabela 6 apresenta os resultados sem a citada variável.

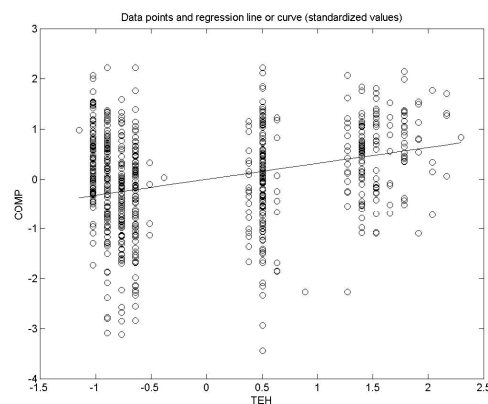
Tabela 6 – Impactos das variáveis de controle sobre o COMP – H1 – 3º Modelo ajustado.

Coefficientes	TEH	PC	ARMA	FORM
β	0,318	0,167	0,113	-0,128
Valor-p	<0,001	<0,001	0,003	<0,001
f-quadrado	0,076	0,030	0,002	0,006

Fonte: o autor.

Das quatro variáveis de controle com significância estatística, observa-se que TEH, ARMA e PC apresentam correlações positivas. Ou seja, em uma análise linear, a variação de um desvio padrão em TEH causa uma variação de 0,318 desvio padrão em COMP. Significa dizer, ainda, que quanto maior o tempo de exposição à hierarquia, maior será o comprometimento com a organização. (Quadro 33).

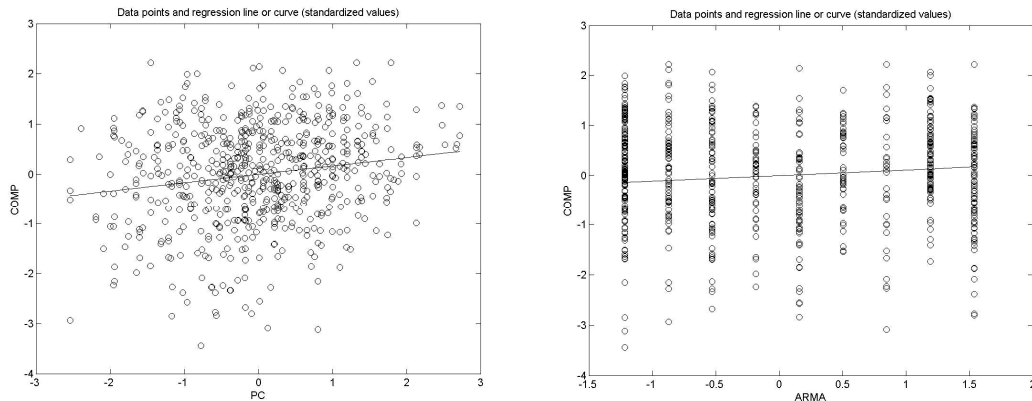
Quadro 33 – Relacionamento positivo entre TEH e COMP.



Fonte: o autor.

De forma similar, a mesma variação em ARMA e PC provoca as variações de 0,113 e 0,167 desvio padrão, respectivamente, em COMP. Pelos resultados obtidos, corresponde dizer que quanto mais técnica for a arma ou quanto maior for a propensão em confiar, maior será o comprometimento. (Quadro 34).

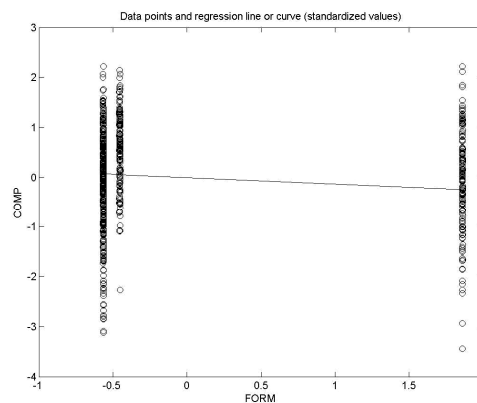
Quadro 34 – Relacionamentos positivos entre PC-COMP e ARMA-COMP.



Fonte: o autor.

Já a variável de controle FORM, foi a única com o coeficiente β negativo. Assim, a relação é inversa, ou seja, quanto mais recente for a turma de formação, menor é o grau de comprometimento, em uma razão de -0,128 desvio padrão. (Quadro 35).

Quadro 35 – Relacionamento negativo entre FORM e COMP.



Fonte: o autor.

Entretanto, Cohen (1988, 1992) recomenda a utilização do coeficiente f -quadrado para medir o tamanho do efeito do coeficiente β . Para ser considerado um grande efeito, o coeficiente f -quadrado deve ser igual ou superior a 0,35. O efeito médio, para f -quadrado maior que 0,15, e

efeito pequeno, para f -quadrado maior que 0,02. Valores menores que 0,02 sugerem que os efeitos são muito fracos para serem considerados relevantes de certo ponto de vista prático, mesmo quando seu valor- p é significativo.

No caso em questão, os efeitos de TEH (0,063) e PC (0,030) sobre a variável COMP são considerados pequenos, por apresentarem valores entre 0,02 e 0,15. Mesmo que os efeitos de ARMA (0,002) e FORM (0,006) sejam inferiores a 0,02, eles ainda provocam efeitos práticos na explicação da variância de COMP, elevando o R^2 de 0,83 (TEH + PC) para 0,111 (Tabela 7). Em consequência, seus efeitos também podem ser considerados pequenos, devendo permanecer no modelo.

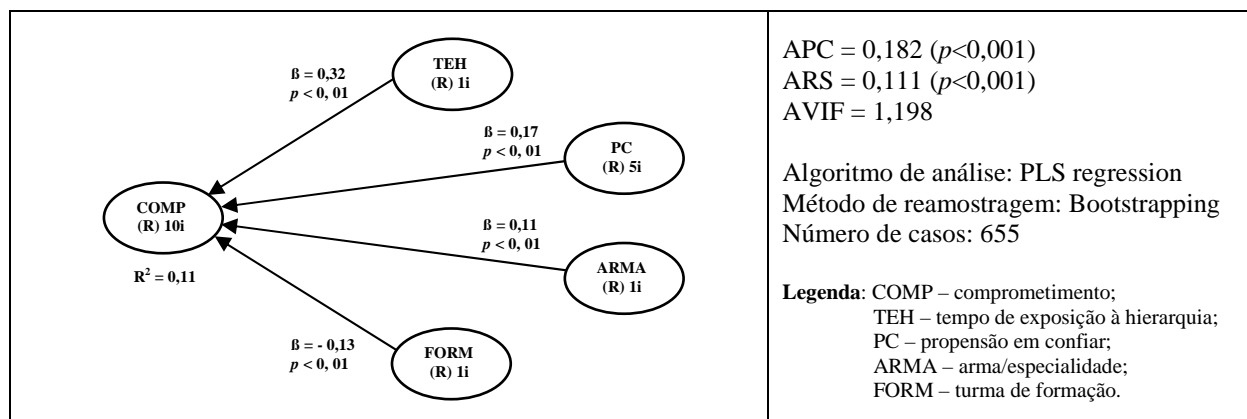
Tabela 7 – Variância de COMP.

Coefficiente	TEH	+ PC	+ ARMA	+ FORM
R^2	0,058	0,083	0,096	0,111

Fonte: o autor.

Por fim, o Quadro 36 mostra os efeitos das variáveis latentes sobre o construto COMP. Este é o modelo ajustado para realizar a análise da H1.

Quadro 36 – H1 – 3º Modelo ajustado.



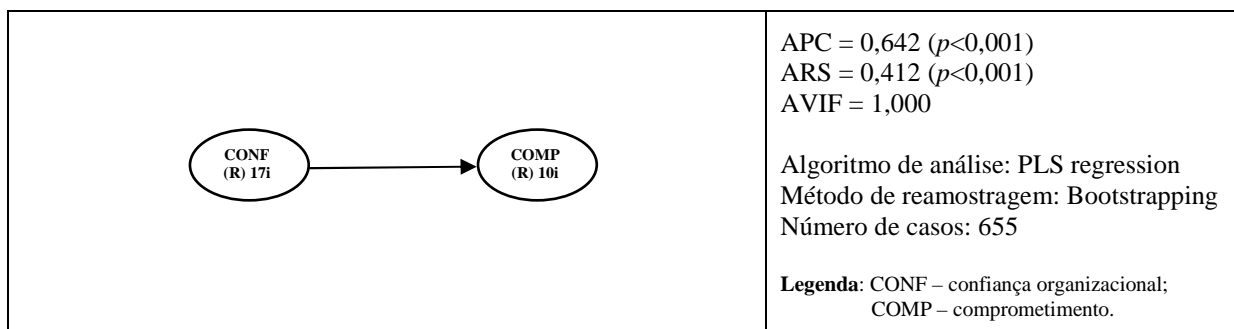
Fonte: o autor.

4.1.2 Teste da H1

Com o modelo inicial já validado, foi acrescida a variável confiança organizacional (CONF), no intuito de testar a primeira hipótese (H1). O Quadro 37 apresenta o bom ajuste do modelo,

tendo em vista seus indicadores satisfazerem aos critérios de significância (APC e ARS com $p < 0,05$) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$).

Quadro 37 – H1 – 4º Modelo.



Fonte: o autor.

Em relação à validade convergente, o modelo apresentou alguns indicadores com *loadings* abaixo de 0,5 (Tabela 8).

Tabela 8 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1 – 4º Modelo.

	COMP	CONF	SE	P value
CA1	0.677	0.023	0.039	<0.001
CA2	0.611	-0.076	0.048	<0.001
CA4	0.520	-0.199	0.045	<0.001
CA5	0.549	-0.066	0.046	<0.001
CA6	0.695	-0.042	0.052	<0.001
CN2	0.576	-0.022	0.045	<0.001
CN3	0.550	0.005	0.046	<0.001
CN4	0.703	0.154	0.042	<0.001
CN5	0.665	0.049	0.038	<0.001
CN6	0.726	0.096	0.036	<0.001
CBC1	0.010	0.761	0.042	<0.001
CBC2	0.038	0.726	0.039	<0.001
CBC3	-0.077	0.733	0.041	<0.001
CBC4	0.006	0.818	0.034	<0.001
CBC5	0.065	0.746	0.043	<0.001
CBC6	0.101	0.731	0.042	<0.001
CBB1	0.008	0.758	0.032	<0.001
CBB2	-0.004	0.644	0.029	<0.001
CBB3	-0.044	0.691	0.034	<0.001
CBB4	-0.015	0.743	0.029	<0.001
CBB5	-0.057	0.480	0.039	<0.001
CBI1	0.010	0.766	0.032	<0.001
CBI2	0.053	0.732	0.032	<0.001
CBI3	-0.115	0.742	0.027	<0.001
CBI4	0.001	0.355	0.049	<0.001
CBI5	0.027	0.621	0.046	<0.001
CBI6	-0.026	0.694	0.044	<0.001

Fonte: o autor.

A descrição dos indicadores CBB5 e CBI4 está no Quadro 38.

Quadro 38 – Indicadores inválidos em H1 – 4º Modelo.

Indicador	Descrição	Loading
CBB5	O Comando de minha OM mudaria seus planos para me ajudar.	0,480
CBI4	As ações e comportamentos do Comando de minha OM não são muito coerentes. (R)	0,355

Fonte: o autor.

De fato, em um ambiente militar, não se espera que a organização altere suas ações para atender às necessidades de seus membros, uma vez que as obrigações profissionais devem ter precedência sobre os desejos pessoais. Esse mesmo sentimento norteia as ações e comportamentos, fazendo com que, muitas vezes, não pareçam muito coerentes. Dessa forma, os indicadores CBB5 e CBI4 podem ser removidos sem descaracterizar o construto CONF. Em consequência, a CBC permaneceu com seis indicadores ($\alpha = 0,925$), a CBB ficou com quatro ($\alpha = 0,868$) e a CBI com cinco ($\alpha = 0,874$). No total, o construto ficou com 15 indicadores ($\alpha = 0,937$).

Após a retirada de CBB5 e CBI4, verificaram-se os instrumentos de mensuração de cada variável latente (Tabela 9).

Tabela 9 – Indicadores de validade da H1 – 4º Modelo ajustado.

Indicadores	COMP	CONF
R²	0,413	
CRC	0,867	0,945
α	0,829	0,937
AVE	0,398	0,533
Full collin. VIF	1,702	1,702
Q²	0,412	

Fonte: o autor.

O modelo passou no teste de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach $> 0,7$), de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e de predição ($Q^2 > 0$), entretanto, apresentou baixo AVE ($< 0,5$) para o construto COMP (0,398), como já era esperado. Assim como foi realizado com as variáveis de controle, analisou-se a matriz de correlações entre as variáveis (Tabela 10).

Tabela 10 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 4º Modelo ajustado.

	COMP	CONF
COMP	0,631	
CONF	0,642	0,730

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

Em consequência, o modelo não apresentou validade discriminante, uma vez que o coeficiente do construto COMP é inferior ao coeficiente de sua correlação com o construto CONF. Dessa forma, não é possível analisar o efeito da confiança organizacional sobre o comprometimento como um todo. Assim, os componentes dos construtos foram destacados na Seção 4.1.3, no intuito de verificar os resultados detalhadamente.

4.1.3 H1 – componentes do construto COMP destacados

Ao destacar os componentes do construto COMP em comprometimento afetivo (CA) e comprometimento normativo (CN), o modelo teórico apresentou problemas de validade convergente apenas nos indicadores CN1, CBB5 e CBI4 (Tabela 11).

Tabela 11 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1 – 5º Modelo.

	CA	CN	CONF	SE	P value
CA1	0.634	0.232	0.114	0.048	<0.001
CA2	0.611	0.130	0.049	0.057	<0.001
CA3	0.667	-0.125	-0.111	0.043	<0.001
CA4	0.785	-0.178	-0.115	0.031	<0.001
CA5	0.728	-0.055	-0.006	0.034	<0.001
CA6	0.722	0.052	0.092	0.052	<0.001
CN1	0.249	0.399	-0.097	0.052	<0.001
CN2	-0.213	0.779	-0.121	0.029	<0.001
CN3	-0.297	0.766	-0.094	0.032	<0.001
CN4	0.381	0.590	0.234	0.050	<0.001
CN5	-0.110	0.822	-0.033	0.028	<0.001
CN6	0.230	0.690	0.137	0.041	<0.001
CBC1	0.193	-0.189	0.761	0.042	<0.001
CBC2	0.189	-0.183	0.726	0.039	<0.001
CBC3	0.165	-0.285	0.733	0.041	<0.001
CBC4	0.136	-0.147	0.818	0.034	<0.001
CBC5	0.217	-0.187	0.746	0.043	<0.001
CBC6	0.294	-0.217	0.731	0.042	<0.001
CBB1	-0.210	0.255	0.758	0.032	<0.001
CBB2	-0.316	0.362	0.644	0.029	<0.001
CBB3	-0.085	0.055	0.691	0.034	<0.001
CBB4	-0.228	0.238	0.743	0.029	<0.001
CBB5	-0.446	0.436	0.480	0.039	<0.001

(Continua)

(Continuação)

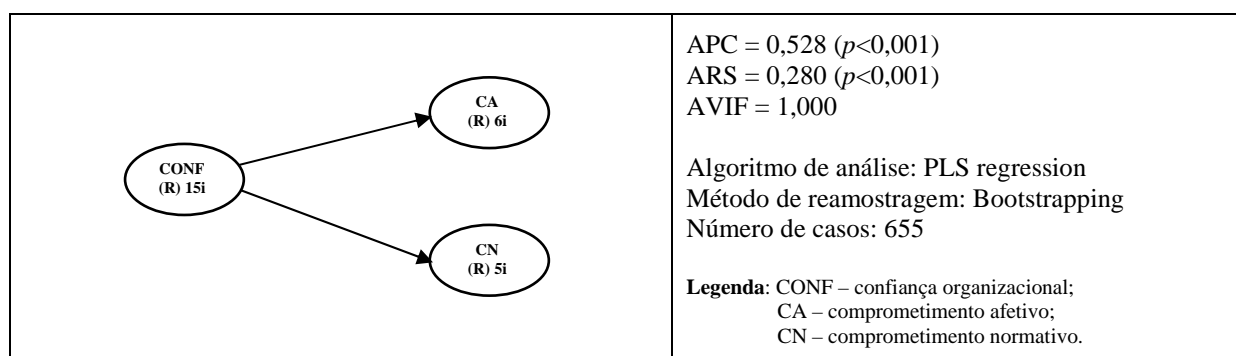
Tabela 11 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1 – 5º Modelo.

	CA	CN	CONF	SE	P value
CBI1	-0.093	0.110	0.766	0.032	<0.001
CBI2	-0.083	0.156	0.732	0.032	<0.001
CBI3	-0.174	0.069	0.742	0.027	<0.001
CBI4	0.345	-0.328	0.355	0.049	<0.001
CBI5	0.074	-0.083	0.621	0.046	<0.001
CBI6	0.009	-0.042	0.694	0.044	<0.001

Fonte: o autor.

Esses indicadores já foram analisados nas seções 4.1.1 e 4.1.2, podendo ser eliminados sem descaracterizar seus respectivos construtos. Uma vez removidos, o modelo apresentou a estrutura do Quadro 39, evidenciando, mais uma vez, o bom ajuste do modelo.

Quadro 39 – H1 – 5º Modelo ajustado.



Fonte: o autor.

Com todos os *loadings* dos indicadores acima de 0,5 sinalizando a validade convergente do modelo, os instrumentos de mensuração de cada variável latente foram identificados (Tabela 12).

Tabela 12 – Indicadores de validade da H1 – 5º Modelo ajustado.

Indicadores	CA	CN	CONF
R²	0,234	0,326	
CRC	0,847	0,857	0,945
α	0,782	0,791	0,937
AVE	0,481	0,549	0,533
Full collin. VIF	1,379	1,567	1,648
Q²	0,234	0,326	

Fonte: o autor.

O modelo passou no teste de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach > 0,7), de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e de predição ($Q^2 > 0$), entretanto, apresentou

baixo AVE ($< 0,5$) para o componente CA (0,481), não atendendo ao critério para a validade discriminante. Assim como foi realizado anteriormente, analisou-se a matriz de correlações entre as variáveis (Tabela 13).

Tabela 13 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 5º Modelo ajustado.

	CA	CN	CONF
CA	0,694		
CN	0,441	0,741	
CONF	0,484	0,571	0,730

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

A matriz de correlação das variáveis latentes, por sua vez, retifica que existe validação discriminante de todos os componentes do modelo, uma vez que possuem o valor de sua raiz quadrada da variância média (valores mostrados na diagonal principal) maior do que qualquer outra correlação que os envolvam.

Considerando que todos os componentes possuem validade discriminante, a Tabela 14 apresenta os impactos da variável independente CONF sobre as variáveis dependentes CA e CN.

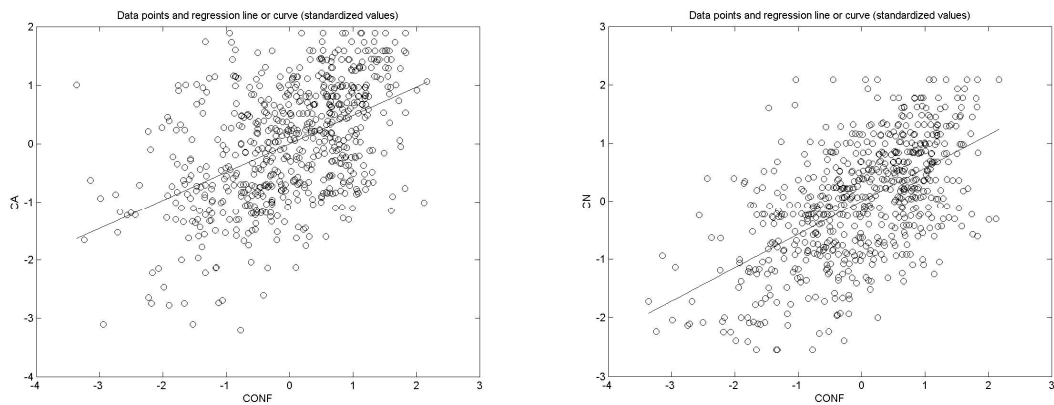
Tabela 14 – Impactos da CONF sobre o COMP – H1 – 5º Modelo ajustado.

Coefficientes	CA	CN
B	0,484	0,571
Valor-p	$<0,001$	$<0,001$
f-quadrado	0,234	0,326

Fonte: o autor.

Observa-se que as duas variáveis dependentes (CA e CN) possuem significância estatística, validando as correlações positivas apresentadas. Assim, em uma análise linear, a variação de um desvio padrão em CONF causa uma variação de 0,484 desvio padrão em CA e 0,571 em CN. Ou seja, quanto maior confiança organizacional, maior serão os comprometimentos afetivo e normativo. (Quadro 40).

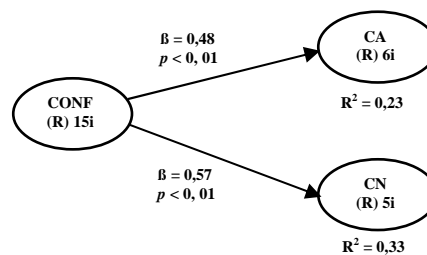
Quadro 40 – Relacionamentos positivos entre CONF-CA e CONF-CN.



Fonte: o autor.

Segundo os critérios de Cohen (1988, 1992), o construto CONF exerce um efeito médio em CA (0,234) e em CN (0,326), por terem um f -quadrado entre 0,15 e 0,35. Assim, o Quadro 41 mostra o modelo final validado.

Quadro 41 – H1 – 5º Modelo ajustado – resultados.

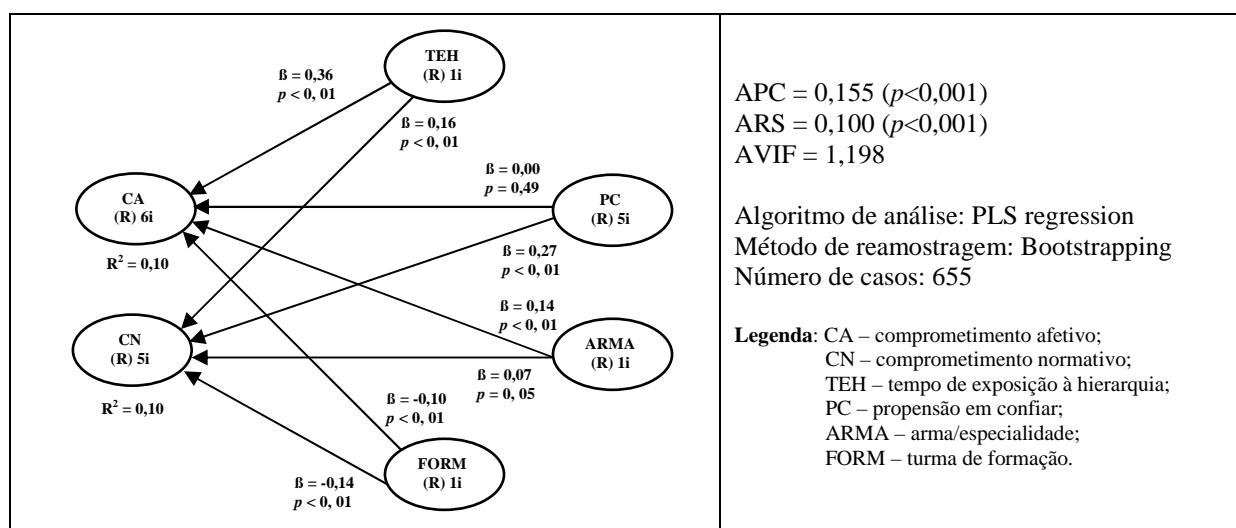


Fonte: o autor.

4.1.4 Reconstrução do modelo das variáveis de controle

Uma vez ser possível analisar o construto COMP apenas com seus componentes CA e CN em separado, foi necessário reconstruir o modelo das variáveis de controle, com o propósito de verificar os impactos sobre os referidos componentes isoladamente. (Quadro 42).

Quadro 42 – H1 – 6º Modelo.



Fonte: o autor.

Os indicadores de ajuste do 6º modelo (Quadro 42) satisfazem aos critérios já discutidos (significância estatística nos APC e ARS) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$), indicando um bom ajuste do modelo.

O modelo também apresenta aceitável validade convergente, uma vez que os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-*p* associados, abaixo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos para os indicadores.

Tabela 15 – Combined Loadings and Cross Loadings – Validade convergente – H1 – 6º Modelo.

	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN	SE	P value
CA1	0.634	-0.061	-0.031	0.129	-0.017	0.313	0.048	<0.001
CA2	0.611	0.174	-0.004	0.094	0.100	0.159	0.057	<0.001
CA3	0.667	-0.068	0.014	-0.084	-0.000	-0.219	0.043	<0.001
CA4	0.785	-0.062	0.015	-0.052	-0.008	-0.249	0.031	<0.001
CA5	0.728	-0.066	0.003	-0.077	0.072	-0.126	0.034	<0.001
CA6	0.722	0.104	-0.001	0.019	-0.133	0.191	0.052	<0.001
TEH	-0.000	1.000	0.000	-0.000	-0.000	0.000	0.019	<0.001
ARMA	0.000	-0.000	1.000	-0.000	0.000	-0.000	0.015	<0.001
FORM	0.000	-0.000	0.000	1.000	0.000	-0.000	0.025	<0.001
PC3	0.029	0.023	0.037	0.005	0.720	0.061	0.040	<0.001
PC5	-0.088	-0.218	-0.180	0.052	0.771	-0.006	0.029	<0.001
PC6	-0.088	-0.201	-0.123	-0.007	0.756	0.015	0.034	<0.001
PC7	0.149	0.364	0.221	-0.014	0.587	-0.176	0.046	<0.001
PC8	0.038	0.127	0.107	-0.043	0.708	0.074	0.040	<0.001
CN2	-0.174	-0.156	-0.079	-0.060	-0.039	0.793	0.027	<0.001
CN3	-0.219	-0.216	-0.089	0.003	0.008	0.786	0.029	<0.001
CN4	0.361	0.259	0.192	0.027	-0.008	0.588	0.050	<0.001
CN5	-0.057	-0.041	-0.017	-0.004	0.028	0.820	0.029	<0.001
CN6	0.209	0.253	0.049	0.047	0.009	0.692	0.040	<0.001

Fonte: o autor.

A Tabela 16 apresenta os resultados de instrumentos de mensuração para cada variável latente.

Tabela 16 – Indicadores de validade da H1 – 6º Modelo.

Indicadores	CA	CN	TEH	ARMA	FORM	PC
R^2	0,097	0,103				
CRC	0,847	0,857	1	1	1	1
α	0,782	0,791	1	1	1	1
AVE	0,481	0,549	1	1	1	1
Full collin. VIF	1,364	1,373	1,500	1,321	1,149	1,107
Q^2	0,099	0,104				

Fonte: o autor.

O modelo passou no teste de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach > 0,7), de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e de predição (Q^2 > 0). Porém, apresentou baixo AVE (< 0,5) para o componente CA (0,481), não atendendo ao critério para a validade discriminante. Assim como foi realizado anteriormente, analisou-se a matriz de correlações entre as variáveis (Tabela 17).

Tabela 17 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – 6º Modelo.

	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN
CA	0,694					
TEH	0,266	1,000				
ARMA	-0,009	-0,468	1,000			
FORM	-0,023	0,311	-2,246	1,000		
PC	0,018	0,091	-0,077	0,060	0,711	
CN	0,441	0,112	-0,006	-0,093	0,267	0,741

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

Dessa forma, a matriz de correlação das variáveis latentes retifica a validação discriminante de todos os componentes do modelo, uma vez que possuem o valor de sua raiz quadrada da variância média (valores mostrados na diagonal principal) maior do que qualquer outra correlação que os envolvam.

Continuando a análise, a Tabela 18 mostra os impactos das variáveis de controle sobre as variáveis latentes CA e CN.

Tabela 18 – Impactos das variáveis de controle sobre CA e CN – H1 – 6º Modelo.

Coeficientes		TEH	PC	ARMA	FORM
β	CA	0,361	0,169	0,135	-0,102
	CN	0,164	0,265	0,068	-0,143
Valor-p	CA	<0,001	0,489	<0,001	0,007
	CN	<0,001	<0,001	0,049	<0,001
f-quadrado	CA	0,096	0,000	0,001	0,002
	CN	0,018	0,071	0,000	0,013

Fonte: o autor.

Observa-se que a PC não tem relação com CA, uma vez que não apresentou significância estatística ($p > 0,05$). Para verificar o efeito prático dos impactos, a Tabela 19 foi analisada.

Tabela 19 – Variância de CA e CN.

Coeficiente		TEH	+ PC	+ ARMA	+ FORM
R²	CA	0,071	0,071	0,088	0,097
	CN	0,012	0,079	0,085	0,103

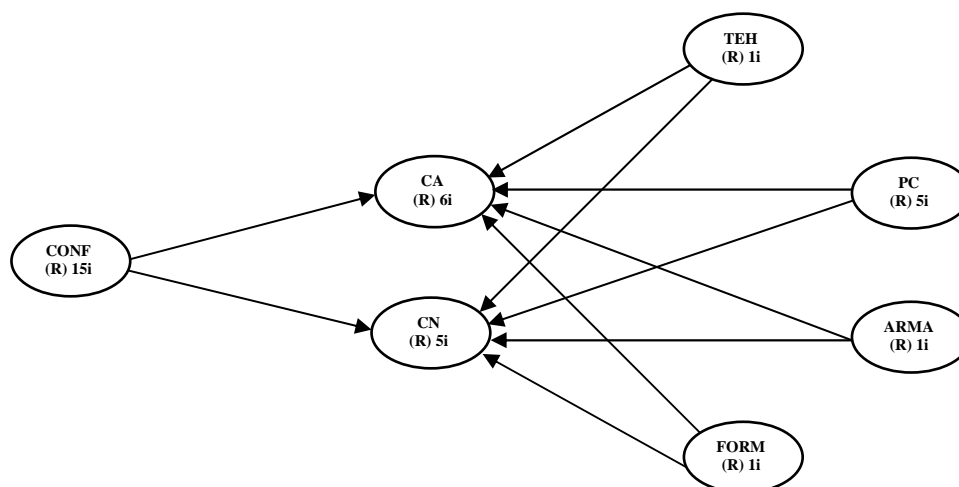
Fonte: o autor.

Embora os efeitos apresentados na Tabela 18 tenham sido pequenos, eles alteraram significativamente os R² de CA e CN. Então, para fins de análise do real impacto do construto CONF sobre os componentes de COMP, todas as quatro variáveis de controle permaneceram no modelo.

4.1.5 Real impacto do construto CONF sobre os componentes de COMP

Uma vez definida as variáveis latentes do modelo e calculado o impacto das variáveis de controle sobre os componentes de COMP, foi possível verificar os efeitos da CONF sobre CA e CN. (Quadro 43).

Quadro 43 – H1 – Modelo final.



Fonte: o autor.

O modelo apresentou $APC = 0,175$ ($p < 0,001$), $ARS = 0,323$ ($p < 0,001$) e $AVIF = 1,242$, satisfazendo aos critérios de significância estatística ($p < 0,05$) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$), indicando, assim, um bom ajuste.

Todos os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-*p* associados abaixo de 0,05, confirmando a validade convergente do modelo (Tabela 20).

Tabela 20 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1- Modelo final.

	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN	CONF	SE	P value
CA1	0.634	-0.103	-0.080	0.143	-0.050	0.237	0.154	0.048	<0.001
CA2	0.611	0.169	-0.006	0.088	0.098	0.122	0.022	0.057	<0.001
CA3	0.667	-0.020	0.059	-0.093	0.022	-0.139	-0.130	0.043	<0.001
CA4	0.785	-0.020	0.054	-0.063	0.015	-0.169	-0.138	0.031	<0.001
CA5	0.728	-0.069	0.009	-0.075	0.086	-0.092	-0.041	0.034	<0.001
CA6	0.722	0.057	-0.048	0.030	-0.163	0.094	0.158	0.052	<0.001
TEH	-0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-0.000	0.019	<0.001
ARMA	0.000	-0.000	1.000	-0.000	0.000	-0.000	0.000	0.015	<0.001
FORM	0.000	-0.000	0.000	1.000	0.000	-0.000	0.000	0.025	<0.001
PC3	-0.015	-0.003	-0.000	0.017	0.720	0.016	0.122	0.040	<0.001
PC5	-0.084	-0.209	-0.170	0.053	0.771	0.022	-0.039	0.029	<0.001
PC6	-0.046	-0.195	-0.100	-0.015	0.756	0.036	-0.082	0.034	<0.001
PC7	0.153	0.389	0.239	-0.022	0.587	-0.163	-0.036	0.046	<0.001
PC8	0.029	0.116	0.094	-0.041	0.708	0.056	0.036	0.040	<0.001
CN2	-0.123	-0.142	-0.047	-0.067	-0.005	0.793	-0.135	0.027	<0.001
CN3	-0.174	-0.203	-0.056	-0.001	0.040	0.786	-0.121	0.029	<0.001
CN4	0.273	0.254	0.144	0.030	-0.073	0.588	0.242	0.050	<0.001
CN5	-0.040	-0.046	-0.011	-0.001	0.043	0.820	-0.050	0.029	<0.001
CN6	0.153	0.233	0.009	0.054	-0.029	0.692	0.145	0.040	<0.001
CBC1	0.198	-0.118	0.020	-0.000	0.002	-0.192	0.768	0.041	<0.001
CBC2	0.215	-0.121	0.015	0.024	0.022	-0.189	0.733	0.039	<0.001
CBC3	0.171	-0.107	-0.054	0.038	0.025	-0.292	0.742	0.040	<0.001
CBC4	0.177	-0.141	0.040	0.038	0.078	-0.157	0.821	0.033	<0.001
CBC5	0.191	0.045	0.067	-0.063	0.037	-0.191	0.755	0.043	<0.001
CBC6	0.233	0.122	0.170	-0.117	-0.011	-0.201	0.742	0.041	<0.001
CBB1	-0.122	-0.160	-0.119	0.050	0.079	0.229	0.750	0.032	<0.001
CBB2	-0.141	-0.312	-0.245	0.097	0.148	0.292	0.629	0.029	<0.001

(Continua)

(Continuação)

Tabela 20 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H1- Modelo final.

	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN	CONF	SE	P value
CBB3	-0.113	0.063	-0.093	-0.000	-0.013	0.073	0.685	0.036	<0.001
CBB4	-0.082	-0.334	-0.241	0.044	0.052	0.207	0.729	0.030	<0.001
CBI1	-0.180	0.203	0.101	0.023	-0.059	0.163	0.765	0.032	<0.001
CBI2	-0.154	0.176	0.053	0.003	-0.060	0.209	0.733	0.032	<0.001
CBI3	-0.255	0.168	0.004	-0.024	-0.058	0.108	0.743	0.027	<0.001
CBI5	-0.084	0.312	0.108	-0.094	-0.121	-0.018	0.629	0.046	<0.001
CBI6	-0.127	0.231	0.144	-0.023	-0.133	0.030	0.699	0.044	<0.001

Fonte: o autor.

Continuando na análise, o modelo passou no teste de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach > 0,7), de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e de predição ($Q^2 > 0$), entretanto, apresentou baixo AVE (< 0,5) para o componente CA (0,481), como já esperado e explicado na Seção 4.1.3. (Tabela 21).

Tabela 21 – Indicadores de validade da H1 – Modelo final.

Indicadores	CA	CN	TEH	ARMA	FORM	PC	CONF
R^2	0,302	0,344					
CRC	0,847	0,857	1,000	1,000	1,000	1,000	0,945
α	0,782	0,791	1,000	1,000	1,000	1,000	0,937
AVE	0,481	0,549	1,000	1,000	1,000	1,000	0,533
Full collin. VIF	1,526	1,624	1,506	1,357	1,154	1,179	1,802
Q^2	0,303	0,344					

Fonte: o autor.

Assim como foi realizado anteriormente, analisou-se a matriz de correlações entre as variáveis, que retifica a existência de validação discriminante de todos os componentes do modelo, uma vez que possuem o valor de sua raiz quadrada da variância média (valores mostrados na diagonal principal) maior do que qualquer outra correlação que os envolvam. (Tabela 22).

Tabela 22 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H1 – Modelo final.

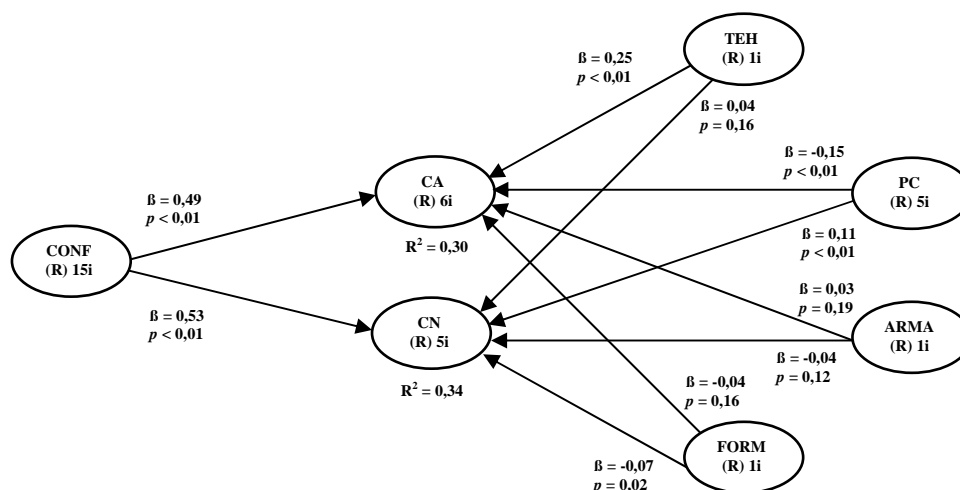
	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN	CONF
CA	0,694						
TEH	0.266	1.000					
ARMA	-0.009	-0.468	1.000				
FORM	-0.023	0.311	-0.246	1.000			
PC	0.018	0.091	-0.077	0.060	0.711		
CN	0.441	0.112	0.006	-0.093	0.267	0.741	
CONF	0.484	0.119	0.108	-0.095	0.297	0.571	0.730

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

Considerando que todos os componentes possuem validade discriminante, o Quadro 44 mostra o resultado das correlações entre as variáveis latentes.

Quadro 44 – H1 – Modelo final – resultados.



Fonte: o autor.

A Tabela 23 demonstra que houve aumento na explicação das variâncias com a inclusão da variável CONF, indicando que esta impacta significativamente os componentes CA e CN.

Tabela 23 – Variância de CA e CN – H1 – Modelo final.

Coeficiente	Todas variáveis de controle	
	(Tabela 16)	+ CONF (Tabela 21)
R^2	CA	0,097
	CN	0,103

Fonte: o autor.

Prosseguindo, verifica-se que as correlações de CONF com as duas variáveis dependentes (CA e CN) possuem significância estatística, validando-as como correlações positivas. (Tabela 24).

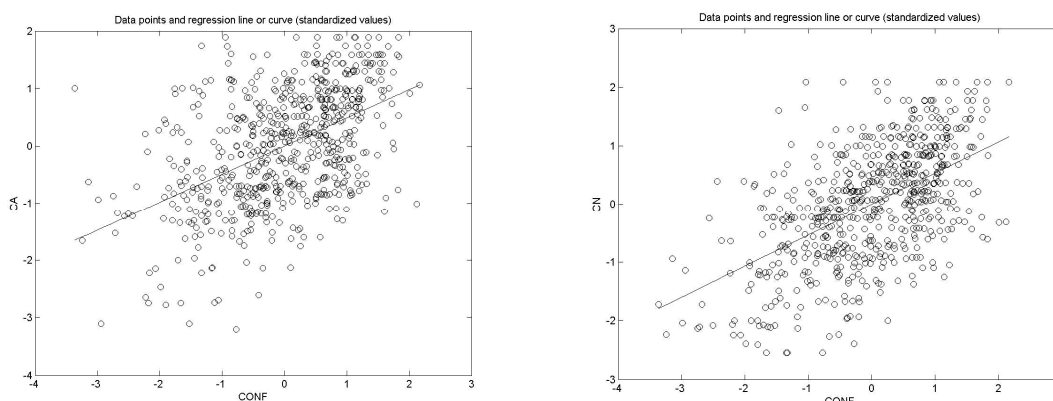
Tabela 24 – Impactos de CONF sobre CA e CN – H1 – Modelo final.

Coeficientes	CA	CN
β	0,491	0,533
Valor-p	<0,001	<0,001
f-quadrado	0,238	0,304

Fonte: o autor.

Em uma análise linear, a variação de um desvio padrão em CONF causa uma variação de 0,491 desvio padrão em CA e 0,533 em CN. Ou seja, quanto maior for a confiança organizacional, maiores serão os comprometimentos afetivo e normativo (Quadro 45). Os efeitos da CONF em CA (0,238) e CN (0,304) são considerados médios, uma vez que seus f -quadrados estão entre 0,15 e 0,35 (COHEN, 1988, 1992).

Quadro 45 – Relacionamentos positivos entre CONF-CA e CONF-CN – H1 – Modelo final.



Fonte: o autor.

Ao validar o modelo (Quadro 44), portanto, constata-se que a confiança organizacional impacta no comprometimento de forma positiva, especificamente em seus componentes CA ($\beta = 0,491$, $p < 0,01$) e CN ($\beta = 0,533$, $p < 0,01$), explicando suas variâncias de forma moderada (30% e 34%, respectivamente). Assim, **a H1 foi confirmada**, bem como os estudos de Bakay (2012), Chiuzy (2006), Motta, W. (2010) e Martins e Oliveira (2007).

4.2 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO COM A CARREIRA

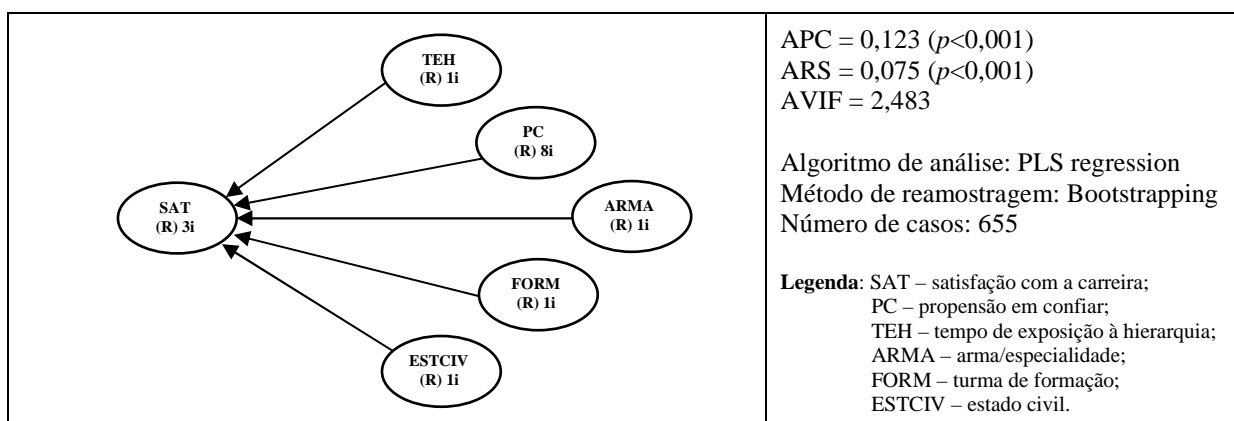
Na segunda hipótese (H2), busca-se verificar se a “confiança organizacional” (CONF) possui uma relação positiva com a “satisfação com a carreira” (SAT).

Mais uma vez, iniciou-se pelo estudo dos efeitos das variáveis de controle sobre a SAT, para, depois, analisar o impacto do construto CONF propriamente dito.

4.2.1 Impacto das variáveis de controle sobre o construto SAT

As variáveis de controle observadas para o construto SAT foram as mesmas já estudadas na Seção 4.1.1. Assim, o modelo inicial é apresentado no Quadro 46.

Quadro 46 – Variáveis de controle – H2 – Modelo inicial.



Fonte: o autor.

O modelo inicial apresenta bom ajuste, pois seus APC e ARS possuem significância estatística ($p < 0,05$) e o seu AVIF (2,483) é inferior ao valor 5, indicando a não existência de multicolinearidade.

Como já se esperava, os *loadings* dos itens PC1, PC2 e PC3 ficaram abaixo de 0,5. Da mesma forma como foi explicado na Seção 4.1.1, os citados itens foram eliminados do construto PC. (Tabela 25).

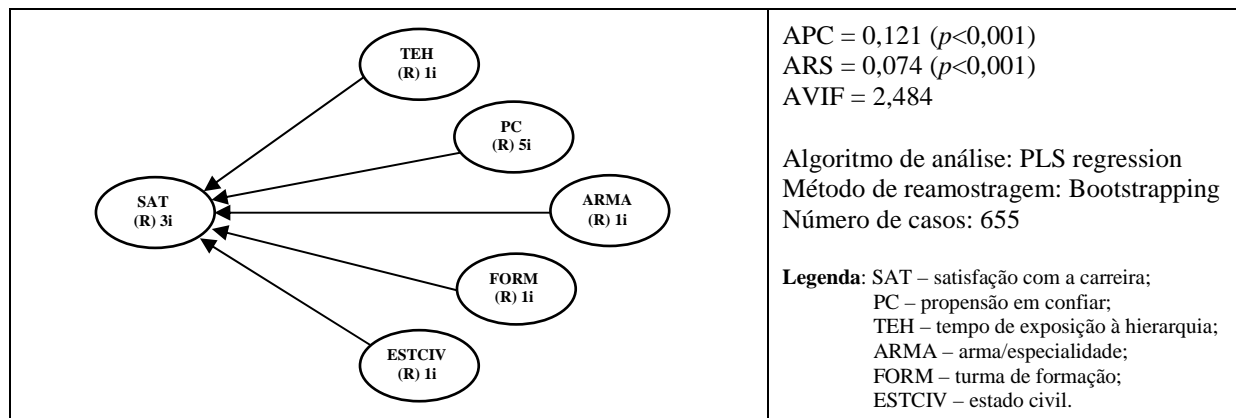
Tabela 25 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H2 – Modelo inicial.

	SAT	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV	SE	P value
SAT1	0.908	0.135	0.009	0.019	-0.045	-0.131	0.037	<0.001
SAT2	0.905	0.004	0.054	-0.035	-0.014	0.046	0.038	<0.001
SAT3	0.855	-0.148	-0.066	0.016	0.063	0.091	0.026	<0.001
TEH	-0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	-0.000	0.019	<0.001
ARMA	0.000	-0.000	1.000	-0.000	0.000	0.000	0.015	<0.001
FORM	-0.000	0.000	0.000	1.000	-0.000	-0.000	0.025	<0.001
PC1	-0.159	-0.891	-0.372	-0.303	0.176	0.525	0.064	0.003
PC2	0.149	0.462	0.297	0.338	0.479	-0.413	0.061	<0.001
PC3	0.053	0.235	0.067	0.076	0.739	-0.225	0.039	<0.001
PC4	-0.049	-0.909	-0.280	-0.356	0.186	0.750	0.064	0.002
PC5	-0.078	-0.331	-0.223	-0.014	0.742	0.152	0.033	<0.001
PC6	-0.059	-0.533	-0.197	-0.160	0.717	0.403	0.037	<0.001
PC7	-0.011	0.753	0.266	0.121	0.570	-0.428	0.044	<0.001
PC8	0.046	0.183	0.113	-0.058	0.711	-0.036	0.038	<0.001
ESTCIV	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.043	<0.001

Fonte: o autor.

Em consequência, o novo modelo (2º Modelo) é apresentado no Quadro 47.

Quadro 47 – Variáveis de controle – H2 – 2º Modelo.



Fonte: o autor.

Os indicadores de ajuste do 2º modelo satisfazem aos critérios já discutidos (significância estatística nos APC e ARS) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$), indicando um bom ajuste do modelo.

Esse 2º Modelo também apresenta aceitável validade convergente, uma vez que os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-p associados, abaixo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 26 apresenta os resultados obtidos para os indicadores.

Tabela 26 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H2 – 2º Modelo.

	SAT	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV	SE	P value
SAT1	0.908	0.126	0.010	0.017	-0.036	-0.120	0.037	<0.001
SAT2	0.905	-0.039	0.033	-0.056	-0.018	0.085	0.038	<0.001
SAT3	0.855	-0.092	-0.046	0.041	0.058	0.038	0.026	<0.001
TEH	-0.000	1.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
ARMA	-0.000	-0.000	1.000	-0.000	0.000	0.000	0.015	<0.001
FORM	-0.000	0.000	0.000	1.000	-0.000	-0.000	0.025	<0.001
PC3	0.061	0.217	0.063	0.079	0.720	-0.224	0.040	<0.001
PC5	-0.064	-0.371	-0.210	0.003	0.771	0.167	0.029	<0.001
PC6	-0.044	-0.566	-0.177	-0.137	0.756	0.412	0.034	<0.001
PC7	-0.002	0.719	0.271	0.124	0.587	-0.407	0.046	<0.001
PC8	0.057	0.190	0.128	-0.040	0.708	-0.055	0.040	<0.001
ESTCIV	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.000	1.000	0.043	<0.001

Fonte: o autor.

Já a Tabela 27 apresenta os resultados de instrumentos de mensuração para cada variável latente. O modelo apresentou validade de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach $> 0,7$), validade discriminante ($AVE > 0,5$), ausência de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e validade preditiva ($Q^2 > 0$).

Tabela 27 – Indicadores de validade da H2 – 2º Modelo.

Indicadores	SAT	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV
R²	0,074					
CRC	0,919	1	1	1	0,835	1
α	0,868	1	1	1	0,753	1
AVE	0,792	1	1	1	0,506	1
Full collin. VIF	1,080	3,960	1,313	1,648	1,016	4,583
Q²	0,075					

Fonte: o autor.

A validade discriminante é confirmada na Tabela 28, uma vez que os valores da raiz quadrada da variância média de cada variável latente (valores mostrados na diagonal principal) são maiores do que qualquer outra correlação que as envolvam.

Tabela 28 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H2 – 2º Modelo.

	SAT	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV
SAT	0,890					
TEH	0,213	1,000				
ARMA	-0,039	-0,468	1,000			
FORM	-0,071	0,311	-0,246	1,000		
PC	0,063	0,091	-0,077	0,060	0,711	
ESTCIV	0,158	0,828	-0,387	0,547	0,063	1,000

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

A Tabela 29 apresenta os impactos das variáveis de controle sobre o construto SAT.

Tabela 29 – Impactos das variáveis de controle sobre a SAT – H2 – 2º Modelo.

Coefficientes	TEH	ARMA	FORM	PC	ESTCIV
β	0,198	0,056	-0,184	0,053	0,113
Valor-p	0,002	0,096	<0,001	0,095	0,041
f-quadrado	0,042	0,002	0,013	0,003	0,018

Fonte: o autor.

Observa-se que as variáveis de controle ARMA e PC não apresentaram significância estatística, uma vez que seus valores- p (0,096 e 0,095, respectivamente) assumiram valores superiores a 0,05. Assim, considera-se que ambas não estão associadas com a SAT. A Tabela 30 apresenta os resultados sem a citada variável.

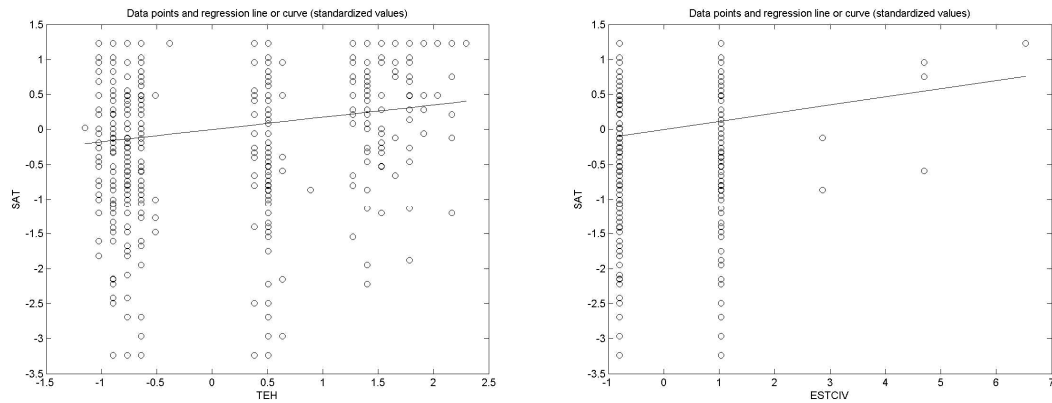
Tabela 30 – Impactos das variáveis de controle sobre a SAT – H2 – 2º Modelo ajustado.

Coefficientes	TEH	FORM	ESTCIV
β	0,175	-0,189	0,116
Valor-p	0,001	<0,001	0,029
f-quadrado	0,037	0,013	0,018

Fonte: o autor.

As variáveis de controle TEH e ESTCIV apresentam correlações positivas. Quanto maior for o tempo de exposição à hierarquia, maior será o grau de satisfação. Em relação ao estado civil, se o militar for casado, maior será o grau de satisfação, se comparado ao solteiro. (Quadro 48).

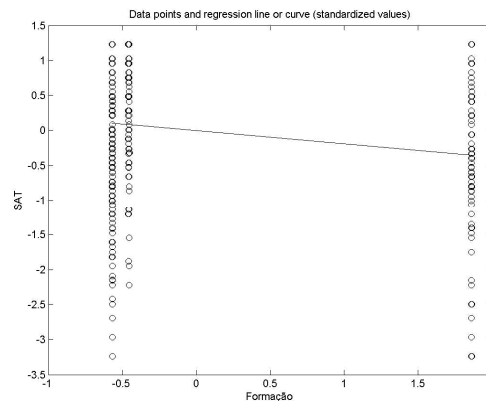
Quadro 48 – Relacionamentos positivos entre TEH-SAT e ESTCIV-SAT.



Fonte: o autor.

A variável de controle FORM, por sua vez, apresentou seu coeficiente β negativo. Assim, a relação é inversa, ou seja, quanto mais recente for a turma de formação, menor é o grau de satisfação. (Quadro 49).

Quadro 49 – Relacionamento negativo entre FORM e SAT.



Fonte: o autor.

O efeito de TEH (0,037) sobre a variável SAT é considerado pequeno, por apresentar valor entre 0,02 e 0,15 (COHEN, 1988, 1992). Embora os efeitos das outras duas variáveis de controle estejam abaixo de 0,2, a Tabela 31 demonstra o aumento da variância explicada com suas inclusões.

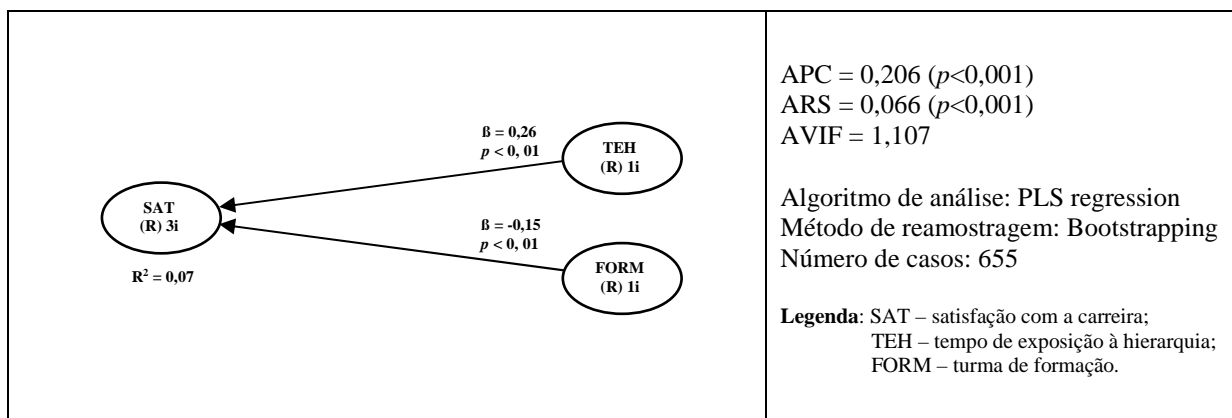
Tabela 31 – Variância de SAT.

Coefficiente	TEH	+ FORM	+ ESTCIV
R²	0,045	0,066	0,069

Fonte: o autor.

A inclusão de FORM provocou um perceptível aumento em R² (de 4,5% para 6,6%). Já a inclusão do ESTCIV não constituiu uma alteração prática (de 6,6% para 6,9%), sendo eliminado do modelo. (Quadro 50).

Quadro 50 – H2 – 2º Modelo ajustado final.

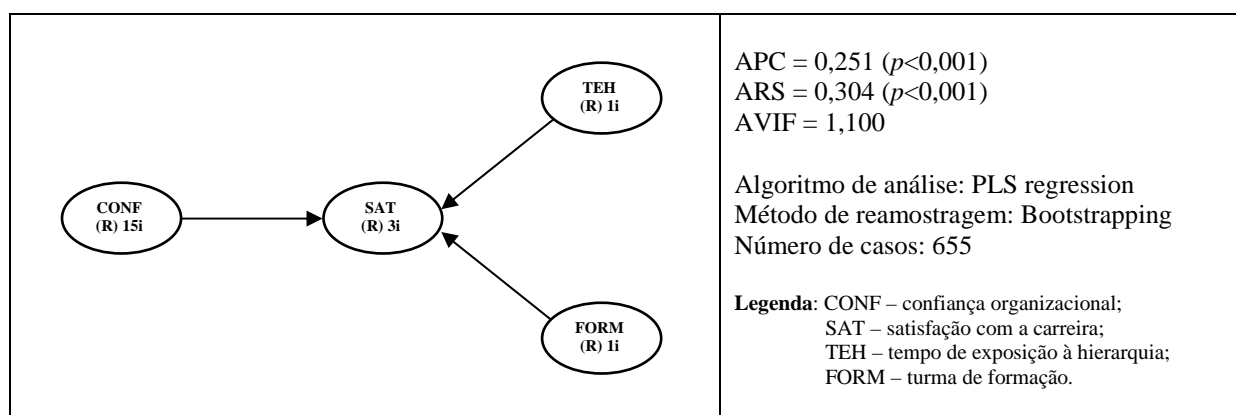


Fonte: o autor.

4.2.2 Teste da H2

Com o modelo inicial já validado, foi acrescida a variável confiança organizacional (CONF), no intuito de testar a segunda hipótese (H2). O Quadro 51 apresenta o bom ajuste do modelo, tendo em vista seus indicadores satisfazem aos critérios de significância (APC e ARS com $p < 0,05$) e de não existência de multicolinearidade (AVIF < 5).

Quadro 51 – H2 – Modelo teórico final.



Fonte: o autor.

O modelo também apresenta aceitável validade convergente, uma vez que os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-*p* associados, abaixo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 32 apresenta os resultados obtidos para os indicadores.

Tabela 32 – Combined Loadings and Cross Loadings – Validade convergente – H2 – Modelo final.

	SAT	TEH	FORM	CONF	SE	P value
SAT1	0.908	0.040	-0.040	-0.069	0.037	<0.001
SAT2	0.905	0.011	-0.037	-0.023	0.038	<0.001
SAT3	0.855	-0.054	0.081	0.097	0.026	<0.001
TEH	-0.000	1.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
FORM	-0.000	-0.000	1.000	0.000	0.025	<0.001
CBC1	-0.025	-0.067	-0.021	0.768	0.041	<0.001
CBC2	-0.006	-0.069	0.001	0.733	0.039	<0.001
CBC3	-0.002	-0.033	0.038	0.742	0.040	<0.001
CBC4	-0.028	-0.104	0.028	0.821	0.033	<0.001
CBC5	-0.001	0.057	-0.085	0.755	0.043	<0.001
CBC6	0.070	0.072	-0.143	0.742	0.041	<0.001
CBB1	-0.028	-0.098	0.073	0.751	0.032	<0.001
CBB2	-0.073	-0.187	0.141	0.629	0.029	<0.001
CBB3	0.018	0.089	0.023	0.685	0.036	<0.001
CBB4	0.038	-0.221	0.084	0.729	0.030	<0.001
CBI1	0.031	0.093	0.018	0.765	0.032	<0.001
CBI2	-0.026	0.121	-0.004	0.733	0.032	<0.001
CBI3	-0.064	0.105	-0.011	0.743	0.027	<0.001
CBI5	0.080	0.171	-0.100	0.629	0.046	<0.001
CBI6	0.024	0.087	-0.036	0.699	0.044	<0.001

Fonte: o autor.

Por sua vez, a Tabela 33 apresenta os resultados de instrumentos de mensuração para cada variável latente. O modelo apresentou validade de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach > 0,7), validade discriminante (AVE > 0,5), ausência de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e validade preditiva ($Q^2 > 0$).

Tabela 33 – Indicadores de validade da H2 – Modelo final.

Indicadores	SAT	TEH	FORM	CONF
R²	0,304			
CRC	0,919	1	1	0,945
α	0,868	1	1	0,937
AVE	0,792	1	1	0,533
Full collin. VIF	1,436	1,181	1,138	1,388
Q²	0,304			

Fonte: o autor.

A validade discriminante é confirmada na Tabela 34, uma vez que os valores da raiz quadrada da variância média de cada variável latente (valores mostrados na diagonal principal) são maiores do que qualquer outra correlação que as envolvam.

Tabela 34 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H2 – Modelo final.

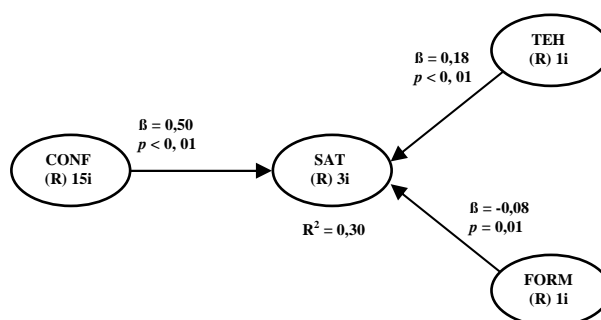
	SAT	TEH	FORM	CONF
SAT	0,890			
TEH	0,213	1,000		
FORM	-0,071	0,311	1,000	
CONF	0,525	0,119	-0,095	0,730

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

Uma vez validado, o modelo final para a H2 é apresentado no Quadro 52 com os resultados das correlações entre as variáveis latentes.

Quadro 52 – H2 – Modelo final – resultados.



Fonte: o autor.

A Tabela 35 demonstra que houve aumento na explicação da variância com a inclusão da variável CONF, indicando que esta impacta significativamente a SAT.

Tabela 35 – Variância de SAT – H2 – Modelo final.

Coefficiente	TEH + FORM (Tabela 31)	+ CONF (Tabela 33)
R^2	0,066	0,304

Fonte: o autor.

Prosseguindo, verifica-se que a relação de CONF com SAT possui significância estatística, validando-a como relação positiva. (Tabela 36).

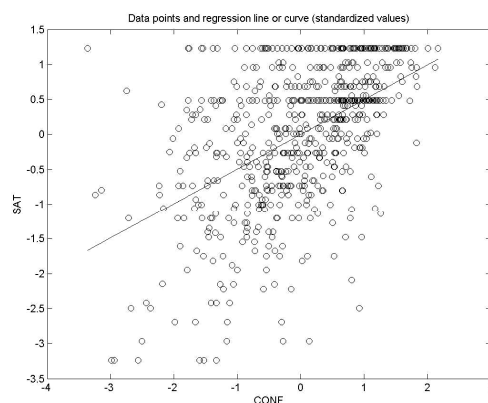
Tabela 36 – Impacto da CONF sobre SAT – H2 – Modelo final.

Coefficientes	β	Valor- p	f -quadrado
CONF – SAT	0,496	<0,001	0,260

Fonte: o autor.

Em uma análise linear, a variação de um desvio padrão em CONF causa uma variação de 0,496 desvio padrão em SAT. Ou seja, quanto maior for a confiança organizacional, maior será a satisfação com a carreira (Quadro 53). O efeito da CONF na SAT (0,260) é considerado médio, uma vez que seu f -quadrado está entre 0,15 e 0,35 (COHEN, 1988, 1992).

Quadro 53 – Relacionamento positivo entre CONF e SAT – H2 – Modelo final.



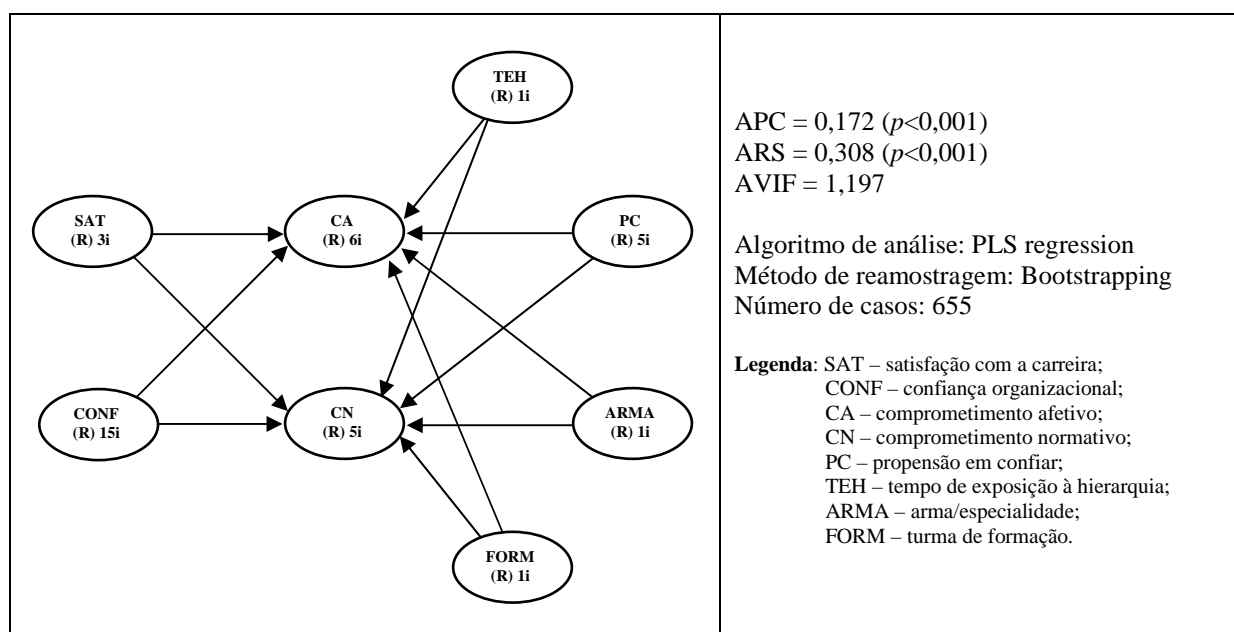
Fonte: o autor.

Ao validar o modelo (Quadro 52), portanto, constata-se que a confiança organizacional impacta a satisfação com a carreira de forma positiva, aumentando a explicação sua variância de forma moderada (23,8%). Assim, **a H2 foi atendida**, confirmando os trabalhos de Bakay (2012), Chiuzy (2006), Gibson (2011), Lee e Teo (2005), Oliveira e Martins (2007), Perry e Mankin (2007) e Siqueira (1995).

4.3 SATISFAÇÃO COM A CARREIRA E COMPROMETIMENTO

A terceira hipótese (H3) investiga se a “satisfação com a carreira” (SAT) possui uma relação positiva com o comprometimento (COMP). (Quadro 54).

Quadro 54 – H3 – Modelo teórico.



Fonte: o autor.

Os índices apresentados no Quadro 54 evidenciam o bom ajuste do modelo (APC e ARS significantes e AVIF < 5). Em continuidade, a Tabela 37 destaca a aceitável validade convergente, uma vez que todos os *loadings* estão acima de 0,5.

Tabela 37 – Combined Loadings and Cross Loadings – Validade convergente – H3.

	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN	SAT	CONF	SE	P value
CA1	0.634	-0.122	-0.071	0.155	-0.035	0.214	0.144	0.112	0.048	<0.001
CA2	0.611	0.164	-0.002	0.091	0.103	0.114	0.043	0.009	0.057	<0.001
CA3	0.667	-0.013	0.058	-0.098	0.018	-0.134	-0.037	-0.120	0.043	<0.001
CA4	0.785	-0.018	0.051	-0.064	0.012	-0.164	-0.027	-0.131	0.031	<0.001
CA5	0.728	-0.059	0.001	-0.082	0.076	-0.076	-0.089	-0.015	0.034	<0.001
CA6	0.722	0.059	-0.046	0.029	-0.163	0.094	-0.010	0.161	0.052	<0.001
TEH	-0.000	1.000	0.000	-0.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
ARMA	0.000	-0.000	1.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.000	0.000	0.015	<0.001
FORM	0.000	-0.000	0.000	1.000	0.000	-0.000	0.000	0.000	0.025	<0.001
PC3	-0.009	-0.001	-0.002	0.017	0.720	0.021	-0.019	0.129	0.040	<0.001
PC5	-0.089	-0.210	-0.168	0.053	0.771	0.018	0.017	-0.045	0.029	<0.001
PC6	-0.060	-0.201	-0.099	-0.011	0.756	0.030	0.043	-0.095	0.034	<0.001
PC7	0.157	0.388	0.237	-0.021	0.587	-0.159	-0.016	-0.030	0.046	<0.001
PC8	0.040	0.123	0.094	-0.045	0.708	0.059	-0.031	0.045	0.040	<0.001

(Continua)

(Continuação)

Tabela 37 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H3.

	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN	SAT	CONF	SE	P value
CN2	-0.093	-0.131	-0.053	-0.075	-0.014	0.793	-0.085	-0.110	0.027	<0.001
CN3	-0.118	-0.185	-0.068	-0.012	0.023	0.786	-0.158	-0.074	0.029	<0.001
CN4	0.211	0.233	0.158	0.043	-0.054	0.588	0.174	0.191	0.050	<0.001
CN5	-0.045	-0.050	-0.013	0.000	0.044	0.820	0.019	-0.056	0.029	<0.001
CN6	0.115	0.220	0.018	0.063	-0.017	0.692	0.105	0.115	0.040	<0.001
SAT1	0.062	0.042	0.022	-0.035	0.001	-0.066	0.908	-0.059	0.037	<0.001
SAT2	-0.012	0.042	0.046	-0.033	-0.010	-0.056	0.905	0.005	0.038	<0.001
SAT3	-0.053	-0.089	-0.072	0.073	0.010	0.129	0.855	0.057	0.026	<0.001
CBC1	0.228	-0.107	0.015	-0.006	-0.008	-0.176	-0.090	0.768	0.041	<0.001
CBC2	0.242	-0.112	0.009	0.018	0.014	-0.175	-0.077	0.733	0.039	<0.001
CBC3	0.181	-0.103	-0.056	0.035	0.022	-0.288	-0.025	0.742	0.040	<0.001
CBC4	0.202	-0.134	0.034	0.034	0.070	-0.143	-0.075	0.821	0.033	<0.001
CBC5	0.209	0.053	0.065	-0.068	0.032	-0.183	-0.052	0.755	0.043	<0.001
CBC6	0.232	0.121	0.169	-0.117	-0.011	-0.201	0.007	0.742	0.041	<0.001
CBB1	-0.116	-0.159	-0.123	0.049	0.076	0.233	-0.014	0.750	0.032	<0.001
CBB2	-0.119	-0.305	-0.249	0.092	0.141	0.303	-0.062	0.629	0.029	<0.001
CBB3	-0.139	0.055	-0.088	0.005	-0.005	0.060	0.073	0.685	0.036	<0.001
CBB4	-0.099	-0.342	-0.240	0.049	0.057	0.200	0.052	0.729	0.030	<0.001
CBI1	-0.212	0.190	0.105	0.032	-0.050	0.148	0.090	0.765	0.032	<0.001
CBI2	-0.149	0.178	0.052	0.002	-0.061	0.211	-0.015	0.733	0.032	<0.001
CBI3	-0.263	0.165	0.005	-0.022	-0.056	0.104	0.021	0.743	0.027	<0.001
CBI5	-0.130	0.298	0.120	-0.085	-0.106	-0.042	0.128	0.629	0.046	<0.001
CBI6	-0.150	0.226	0.152	-0.020	-0.124	0.015	0.067	0.699	0.044	<0.001

Fonte: o autor.

Por sua vez, a Tabela 38 apresenta os resultados dos instrumentos de mensuração para cada variável latente. O modelo apresentou validade de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach > 0,7), ausência de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e validade preditiva ($Q^2 > 0$). Em relação à validade discriminante ($AVE > 0,5$), como já foi visto anteriormente, o CA ficou abaixo do limite, com o valor 0,481.

Tabela 38 – Indicadores de validade da H3.

Indicadores	CA	CN	TEH	PC	ARMA	FORM	CONF	SAT
R^2	0,395	0,380						
CRC	0,847	0,857	1,000	0,835	1,000	1,000	0,945	0,919
α	0,782	0,791	1,000	0,753	1,000	1,000	0,937	0,868
AVE	0,481	0,549	1,000	0,506	1,000	1,000	0,533	0,792
Full collin. VIF	1,707	1,667	1,515	1,190	1,362	1,158	1,951	1,730
Q^2	0,395	0,380						

Fonte: o autor.

A validade discriminante é confirmada na Tabela 39, uma vez que os valores da raiz quadrada da variância média de cada variável latente (valores mostrados na diagonal principal) são maiores do que qualquer outra correlação que as envolvam.

Tabela 39 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H3.

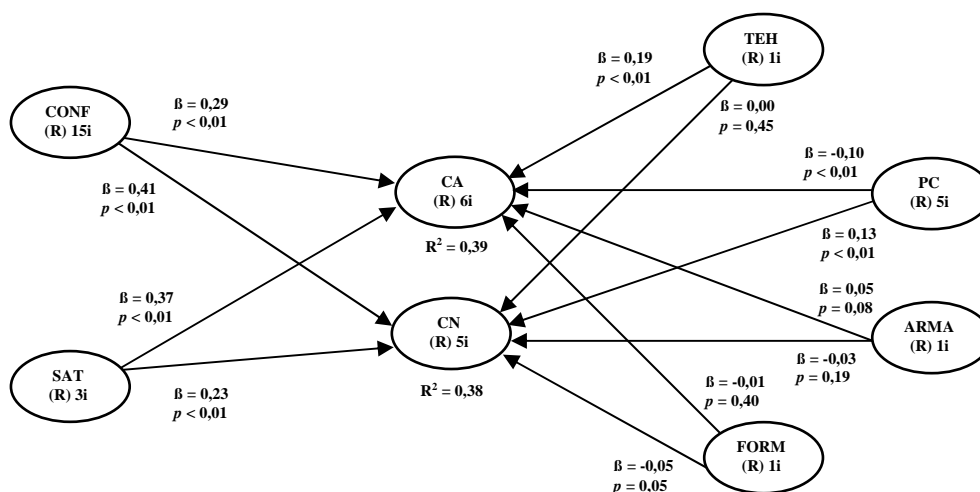
	CA	TEH	ARMA	FORM	PC	CN	SAT	CONF
CA	0,694							
TEH	0,266	1,000						
ARMA	-0,009	-0,468	1,000					
FORM	-0,023	0,311	-0,246	1,000				
PC	0,018	0,091	-0,077	0,060	0,711			
CN	0,441	0,112	0,006	-0,093	0,267	0,741		
SAT	0,555	0,213	-0,039	-0,071	0,063	0,459	0,890	
CONF	0,484	0,119	0,108	-0,095	0,297	0,571	0,525	0,730

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

Uma vez validado, o modelo com os resultados para a H3 é apresentado no Quadro 55 com os resultados das correlações entre as variáveis latentes.

Quadro 55 – H3 – resultados.



Fonte: o autor.

A Tabela 40 demonstra que houve aumento na explicação da variância com a inclusão da variável SAT, indicando que esta impacta ligeiramente os componentes CA e CN.

Tabela 40 – Variâncias de CA e CN – H3.

Coeficiente		Var. Cont. + CONF (Tabela 23)	+ SAT (Tabela 38)
R^2	CA	0,302	0,395
	CN	0,344	0,380

Fonte: o autor.

Prosseguindo, verifica-se que a relação de CONF com SAT possui significância estatística, validando-a como relação positiva. (Tabela 41).

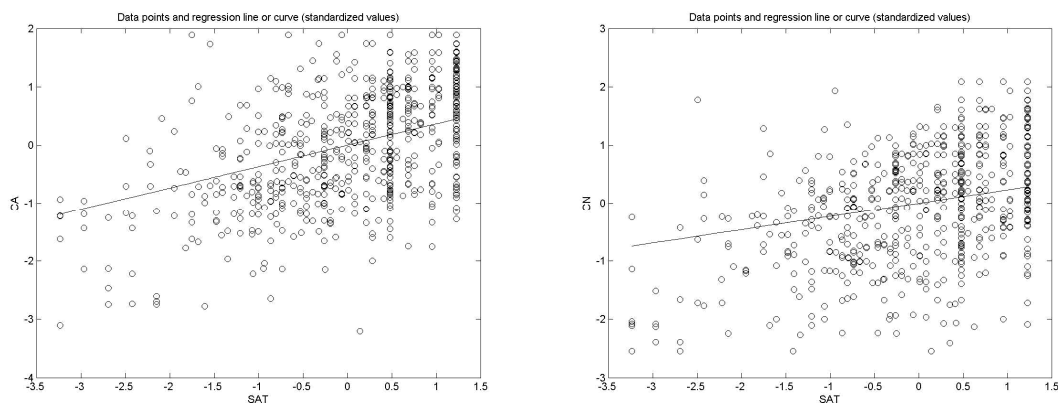
Tabela 41 – Impacto da SAT sobre CA e CN – H3.

Coeficientes	β	Valor- p	f -quadrado
SAT – CA	0,369	<0,001	0,204
SAT – CN	0,230	<0,001	0,106

Fonte: o autor.

Em uma análise linear, a variação de um desvio padrão na SAT causa uma variação de 0,369 desvio padrão em CA e de 0,230 em CN. Ou seja, quanto maior for a satisfação com a carreira, maiores serão os comprometimentos afetivo e normativo (Quadro 56). O efeito da SAT em CA (0,204) é considerado médio, por ter seu f -quadrado entre 0,15 e 0,35. Já em CN (0,106) o efeito é considerado pequeno, pelo seu f -quadrado estar entre 0,02 e 0,15 (COHEN, 1988, 1992).

Quadro 56 – H3 – Relacionamentos positivos entre SAT –CA e SAT-CN.



Fonte: o autor.

Verifica-se, por fim, que a SAT se correlaciona de forma positiva e significativa com CA ($\beta = 0,369$, $p < 0,01$) e com CN ($\beta = 0,230$, $p < 0,01$), **confirmando a H3**. Em consequência, o trabalho de Bastos (1993), Batista (2007), Borges-Andrade e Pilati (2001), Kelloway e Barling (2000), Kooij *et al.* (2009), Leite, Rodrigues e Albuquerque (2010), Maciel e Camargo (2011), Melo (2007), Rocha, Cardoso e Tordera (2008) e Zhang e Zheng (2009) também foram confirmados.

4.4 COMPROMETIMENTO E PROPENSÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

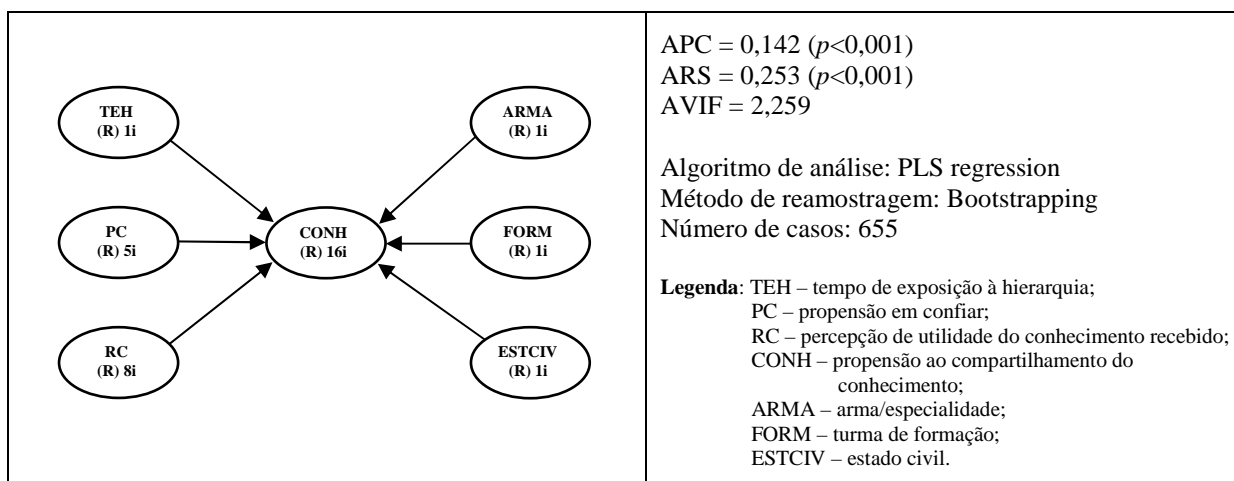
A quarta hipótese (H4) envolve os construtos “comprometimento” (COMP) e “propensão ao compartilhamento do conhecimento” (CONH). Seu propósito é verificar se o primeiro possui relação positiva com o segundo.

Para verificar essa hipótese, iniciou-se pelo estudo dos efeitos das variáveis de controle sobre o CONH, para, depois, analisar o impacto do construto COMP propriamente dito.

4.4.1 Impacto das variáveis de controle sobre o construto CONH

As variáveis de controle observadas para o construto CONH foram as mesmas utilizadas anteriormente, acrescida da variável “percepção de utilidade do conhecimento recebido” (RC). Assim, o modelo inicial é apresentado no Quadro 57.

Quadro 57 – Variáveis de controle – H4 – Modelo inicial.



Fonte: o autor.

Os indicadores de ajuste do modelo analisado no presente trabalho foram: APC = 0,142 ($p < 0,001$), ARS = 0,253 ($p < 0,001$) e AVIF = 2,259. Observa-se, assim, que todos os indicadores do modelo satisfazem aos critérios de validação ($p < 0,05$ e AVIF < 5), indicando um bom ajuste do modelo (Quadro 57). A Tabela 42 apresenta os *combined loadings and cross loadings*, para a análise da validade convergente.

Tabela 42 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H4 – Modelo inicial.

	TEH	FORM	PC	ARMA	RC	CONH	ESTCIV	SE	P value
TEH	1.000	0.000	-0.000	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
FORM	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000	0.025	<0.001
PC3	0.190	0.060	0.720	0.057	-0.001	0.027	-0.193	0.040	<0.001
PC5	-0.421	-0.006	0.771	-0.204	-0.023	-0.079	0.241	0.029	<0.001
PC6	-0.554	-0.145	0.756	-0.147	-0.018	-0.073	0.450	0.034	<0.001
PC7	0.722	0.155	0.587	0.247	0.031	0.088	-0.480	0.046	<0.001
PC8	0.257	-0.029	0.708	0.116	0.019	0.063	-0.148	0.040	<0.001
ARMA	-0.000	-0.000	-0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.015	<0.001
RC1	-0.153	-0.115	0.076	0.001	0.755	0.069	0.277	0.033	<0.001
RC2	0.463	-0.027	-0.030	0.205	0.788	0.055	-0.206	0.035	<0.001
RC3	0.357	-0.007	-0.037	0.161	0.783	0.076	-0.178	0.041	<0.001
RC4	0.255	-0.107	0.063	0.127	0.799	0.038	-0.088	0.035	<0.001
RC5	-0.326	0.035	0.046	-0.222	0.709	-0.014	0.159	0.037	<0.001
RC6	-0.376	0.071	0.039	-0.153	0.681	-0.090	0.266	0.033	<0.001
RC7	-0.037	0.095	-0.112	-0.066	0.751	-0.065	-0.207	0.038	<0.001
RC8	-0.286	0.072	-0.040	-0.102	0.763	-0.085	0.032	0.038	<0.001
DCE1	-0.129	-0.182	0.078	0.122	0.051	0.688	0.406	0.039	<0.001
DCE2	-0.098	-0.164	0.086	0.097	0.074	0.732	0.302	0.038	<0.001
DCE3	0.089	-0.106	0.065	0.001	-0.015	0.708	0.015	0.032	<0.001
DCE4	0.088	-0.103	0.077	-0.051	-0.068	0.718	-0.089	0.031	<0.001
DUE1	0.644	0.133	-0.154	0.039	0.003	0.775	-0.617	0.031	<0.001
DUE2	0.619	0.159	-0.111	0.121	-0.014	0.801	-0.576	0.034	<0.001
DUE3	0.545	0.105	-0.055	-0.017	-0.033	0.756	-0.547	0.029	<0.001
DUE4	0.541	0.123	-0.044	-0.013	-0.023	0.769	-0.591	0.032	<0.001
DCT1	-0.867	-0.265	0.087	-0.077	0.009	0.639	0.864	0.042	<0.001
DCT2	-0.724	-0.208	0.032	-0.063	-0.040	0.657	0.695	0.033	<0.001
DCT3	-0.635	-0.053	0.024	-0.123	0.031	0.679	0.595	0.036	<0.001
DCT4	-0.517	0.185	0.146	-0.099	-0.040	0.564	0.142	0.043	<0.001
DUT1	0.026	0.079	-0.051	0.129	0.114	0.717	0.081	0.038	<0.001
DUT2	-0.041	0.083	-0.067	-0.020	-0.054	0.722	-0.064	0.033	<0.001
DUT3	0.102	0.127	-0.117	-0.036	0.005	0.720	-0.210	0.039	<0.001
DUT4	-0.518	0.111	0.314	-0.234	-0.014	0.191	0.042	0.047	<0.001
ESTCIV	-0.000	-0.000	0.000	-0.000	0.000	-0.000	1.000	0.043	<0.001

Fonte: o autor.

Constata-se que o indicador DUT4 apresentou *loading* abaixo de 0,5, não atingido o nível aceitável. (Quadro 58).

Quadro 58 – H4 – Indicador inválido no Modelo inicial.

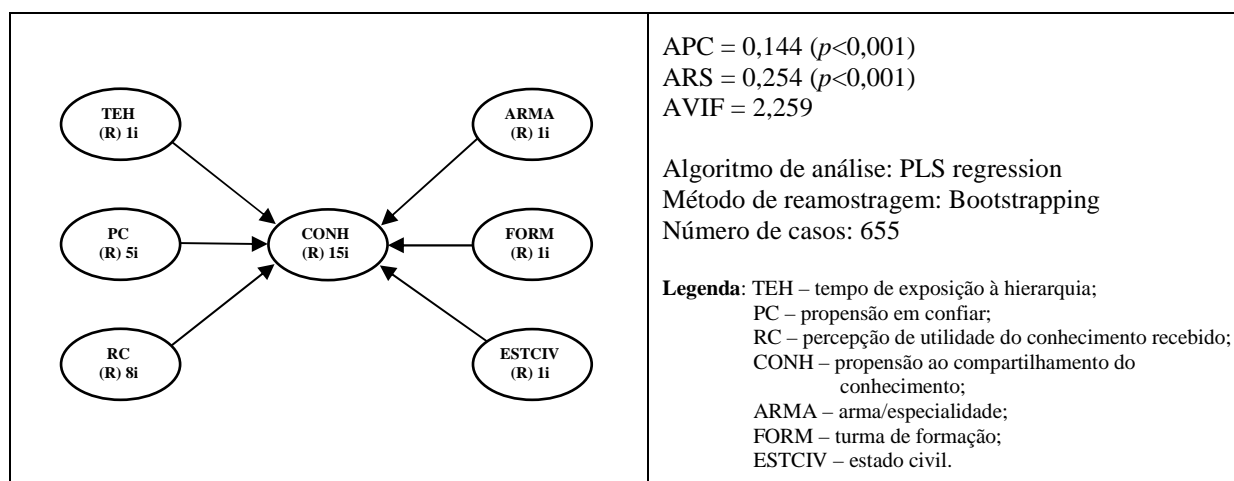
Indicador	Descrição	Loading
DUT4	Eu acreditaria nos rumores organizacionais compartilhados por qualquer integrante de minha organização e usaria tal conhecimento como relevante.	0,191

Fonte: o autor.

O indicador DUT4 diz respeito a utilizar rumores, que, no ambiente militar, significam informações não confirmadas ou oriundas de fontes consideradas pouco ou nada confiáveis. Embora sejam analisadas, dificilmente são classificadas como relevantes. Dessa forma, o indicador em questão pode ser retirado do construto sem comprometer seu entendimento, uma

vez que os sete remanescentes envolvem várias questões que caracterizam a propensão ao compartilhamento do conhecimento (CONH). O 2º modelo é apresentado no Quadro 59.

Quadro 59 – Variáveis de controle – H4 – 2º Modelo.



Fonte: o autor.

Os indicadores de ajuste do 2º modelo (Quadro 59) satisfazem aos critérios já discutidos (significância estatística nos APC e ARS) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$), indicando um bom ajuste do modelo. Com a retirada do indicador DUT4, todos os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-*p* associados, abaixo de 0,05, conferindo aceitável validade convergente ao modelo (HAIR *et al.*, 2009). (Tabela 43).

Tabela 43 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H4 – 2º Modelo.

	TEH	FORM	PC	ARMA	RC	CONH	ESTCIV	SE	P value
TEH	1.000	0.000	-0.000	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
FORM	0.000	1.000	-0.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000	0.025	<0.001
PC3	0.198	0.060	0.720	0.061	0.000	0.025	-0.195	0.040	<0.001
PC5	-0.422	-0.007	0.771	-0.204	-0.023	-0.078	0.241	0.029	<0.001
PC6	-0.569	-0.144	0.756	-0.154	-0.020	-0.069	0.455	0.034	<0.001
PC7	0.720	0.156	0.587	0.246	0.031	0.089	-0.480	0.046	<0.001
PC8	0.268	-0.029	0.708	0.121	0.020	0.060	-0.152	0.040	<0.001
ARMA	-0.000	-0.000	-0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.015	<0.001
RC1	-0.137	-0.116	0.071	0.008	0.755	0.065	0.271	0.033	<0.001
RC2	0.461	-0.027	-0.029	0.204	0.788	0.056	-0.206	0.035	<0.001
RC3	0.354	-0.006	-0.036	0.159	0.783	0.077	-0.177	0.041	<0.001
RC4	0.258	-0.107	0.063	0.128	0.799	0.037	-0.089	0.035	<0.001
RC5	-0.323	0.035	0.046	-0.221	0.709	-0.015	0.158	0.037	<0.001
RC6	-0.363	0.070	0.035	-0.148	0.681	-0.093	0.262	0.033	<0.001
RC7	-0.054	0.095	-0.107	-0.073	0.751	-0.061	-0.201	0.038	<0.001
RC8	-0.296	0.073	-0.037	-0.106	0.763	-0.082	0.036	0.038	<0.001

(Continua)

(Continuação)

Tabela 43 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H4 – 2º Modelo.

	TEH	FORM	PC	ARMA	RC	CONH	ESTCIV	SE	P value
DCE1	-0.161	-0.178	0.089	0.108	0.048	0.690	0.414	0.039	<0.001
DCE2	-0.121	-0.161	0.096	0.087	0.072	0.733	0.307	0.038	<0.001
DCE3	0.056	-0.102	0.077	-0.014	-0.018	0.710	0.023	0.032	<0.001
DCE4	0.071	-0.101	0.085	-0.059	-0.069	0.719	-0.086	0.031	<0.001
DUE1	0.619	0.137	-0.144	0.028	0.001	0.778	-0.612	0.030	<0.001
DUE2	0.609	0.161	-0.104	0.116	-0.015	0.802	-0.576	0.034	<0.001
DUE3	0.525	0.108	-0.046	-0.026	-0.035	0.758	-0.544	0.029	<0.001
DUE4	0.529	0.125	-0.038	-0.018	-0.024	0.770	-0.590	0.032	<0.001
DCT1	-0.889	-0.262	0.096	-0.087	0.008	0.639	0.870	0.042	<0.001
DCT2	-0.738	-0.206	0.039	-0.069	-0.040	0.656	0.698	0.033	<0.001
DCT3	-0.633	-0.052	0.025	-0.122	0.032	0.677	0.594	0.036	<0.001
DCT4	-0.469	0.182	0.135	-0.078	-0.033	0.557	0.125	0.043	<0.001
DUT1	0.011	0.081	-0.044	0.123	0.113	0.718	0.085	0.038	<0.001
DUT2	-0.021	0.083	-0.070	-0.011	-0.051	0.720	-0.072	0.033	<0.001
DUT3	0.117	0.127	-0.118	-0.029	0.008	0.719	-0.217	0.039	<0.001
ESTCIV	-0.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000	0.000	1.000	0.043	<0.001

Fonte: o autor.

Continuando na análise do 2º modelo, a Tabela 44 apresenta os resultados de instrumentos de mensuração para cada variável latente.

Tabela 44 – Indicadores de validade da H4 – 2º Modelo.

Indicadores	CONH	TEH	PC	RC	FORM	ARMA	ESTCIV
R^2	0,254						
CRC	0,939	1	0,835	0,913	1	1	1
α	0,930	1	0,753	0,891	1	1	1
AVE	0,507	1	0,506	0,569	1	1	1
Full collin. VIF	1,341	1,617	1,069	1,287	1,620	1,321	4,609
Q^2	0,254						

Fonte: o autor.

Observa-se que o modelo apresentou validade de confiabilidade (CRC e α de Cronbach > 0,7), validade discriminante (AVE > 0,5), ausência de multicolinearidade (*full collinearity* VIFs < 5) e validade preditiva ($Q^2 > 0$).

A validade discriminante é ratificada na Tabela 45, uma vez que possuem o valor de sua raiz quadrada da variância média (valores mostrados na diagonal principal) maior do que qualquer outra correlação que os envolvam.

Tabela 45 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H4 – 2º Modelo.

	TEH	FORM	PC	ARMA	RC	CONH	ESTCIV
TEH	1,000						
FORM	0,311	1,000					
PC	0,091	0,060	0,711				
ARMA	-0,468	-0,246	-0,077	1,000			
RC	0,023	-0,065	0,205	0,069	0,755		
CONH	0,289	0,129	0,024	-0,084	0,395	0,712	
ESTCIV	0,828	0,547	0,063	-0,387	-0,011	0,290	1,000

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

A Tabela 46 apresenta os impactos das variáveis de controle sobre o construto CONH.

Tabela 46 – Impactos das variáveis de controle sobre o CONH – H4 – 2º Modelo.

Coefficientes	TEH	PC	RC	FORM	ARMA	ESTCIV
B	0,149	-0,084	0,411	0,028	0,023	0,170
Valor-p	0,020	0,008	<0,001	0,282	0,274	0,013
f-quadrado	0,043	0,002	0,163	0,004	0,002	0,049

Fonte: o autor.

Verifica-se que as variáveis de controle FORM e ARMA não apresentaram significância estatística, uma vez que seus valores-p (0,282 e 0,274, respectivamente) assumiram valores superiores a 0,05. Assim, considera-se que essas duas variáveis não têm relações com o CONH. A Tabela 47 apresenta os resultados sem as citadas variáveis.

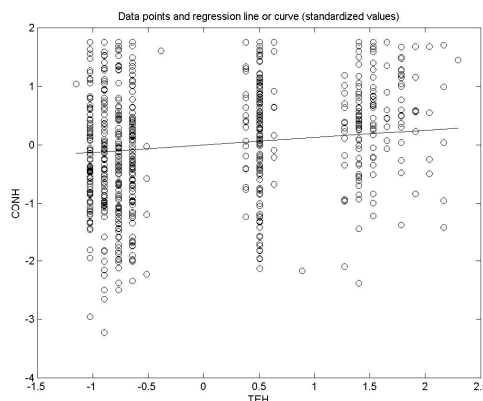
Tabela 47 – Impactos das variáveis de controle sobre o CONH – H4 – 3º Modelo.

Coefficientes	TEH	PC	RC	ESTCIV
B	0,125	-0,084	0,412	0,196
Valor-p	0,013	0,007	<0,001	<0,001
f-quadrado	0,036	0,002	0,163	0,057

Fonte: o autor.

Das quatro variáveis de controle com significância estatística, observa-se que TEH, RC e ESTCIV apresentam correlações positivas. Ou seja, em uma análise linear, a variação de um desvio padrão em TEH causa uma variação de 0,125 desvio padrão em CONH. Significa dizer, ainda, que quanto maior o tempo de exposição à hierarquia, maior será a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Nos critérios de Cohen (1988, 1992), o efeito do TEH (f -quadrado = 0,036) é considerado pequeno, por ter valor entre 0,02 e 0,15. (Quadro 60).

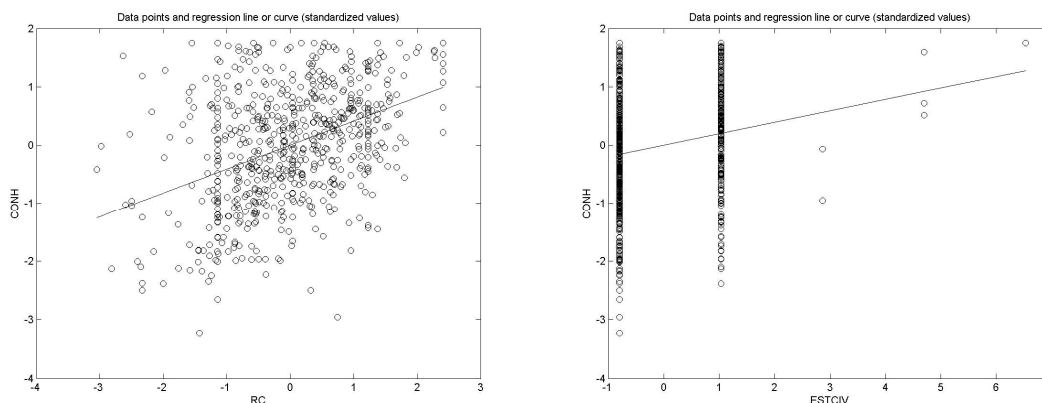
Quadro 60 – Relacionamento positivo entre TEH e CONH.



Fonte: o autor.

De forma similar, a mesma variação em RC e o fato do militar ser casado provoca as variações de 0,412 e 0,196 desvio padrão, respectivamente, em CONH. Pelos resultados obtidos, corresponde dizer que quanto maior for a percepção de utilidade do conhecimento recebido ou a situação de estar casado, maior será a propensão ao compartilhamento do conhecimento. O efeito de RC (f -quadrado = 0,163) é considerado médio e o do ESTCIV (f -quadrado = 0,057), pequeno (COHEN, 1988, 1992). (Quadro 61).

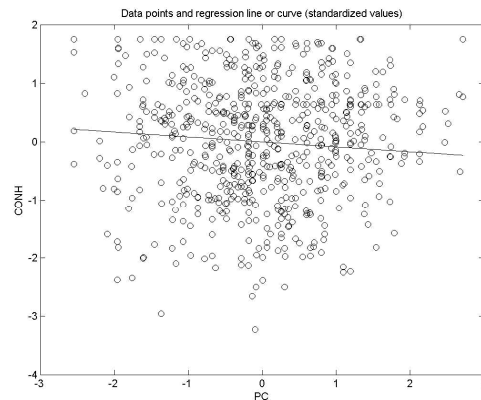
Quadro 61 – Relacionamentos positivos entre RC-CONH e ESTCIV-CONH.



Fonte: o autor.

Já a variável de controle PC, foi a única com o coeficiente β negativo. Assim, a relação é inversa, ou seja, quanto maior a propensão em confiar, menor é o grau de propensão ao compartilhamento do conhecimento, em uma razão de -0,084 desvio padrão. Entretanto, o efeito provocado por PC (f -quadrado = 0,002) em CONH é muito pequeno para ser considerado (COHEN, 1988, 1992). (Quadro 62).

Quadro 62 – Relacionamento negativo entre PC e CONH.



Fonte: o autor.

A Tabela 48 apresenta a variância da explicação de CONH com o acréscimo das variáveis de controle na ordem decrescente de seus efeitos. Mesmo que o acréscimo de TEH e PC pouco influencie no resultado final, eles permaneceram no modelo para a melhor análise dos efeitos dos componentes do comprometimento sobre o CONH.

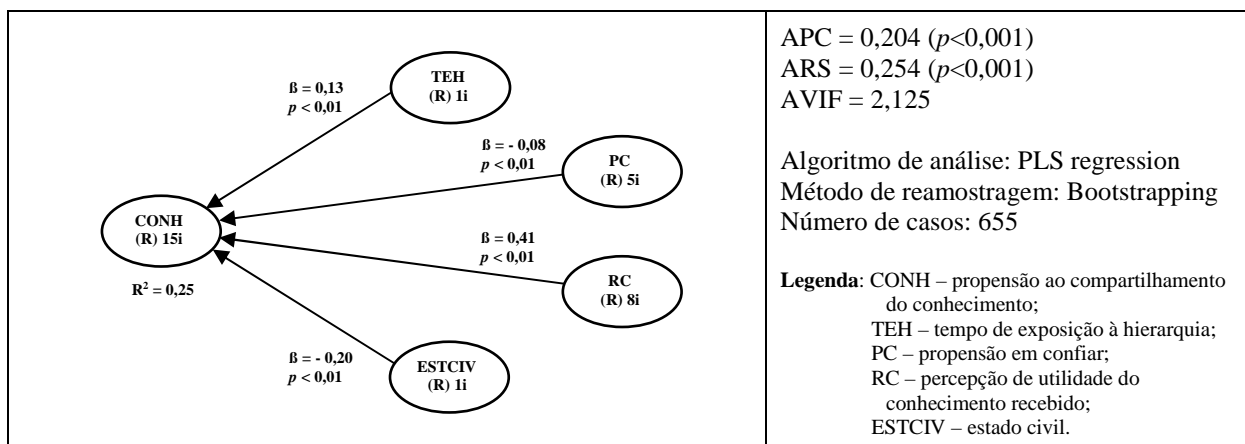
Tabela 48 – Variância de CONH.

Coefficiente	RC	+ ESTCIV	+ TEH	+ PC
R^2	0,156	0,243	0,247	0,254

Fonte: o autor.

Por fim, o Quadro 63 mostra os efeitos das variáveis latentes sobre o construto CONH. Este é o modelo para realizar a análise da H4.

Quadro 63 – H4 – 3º Modelo.

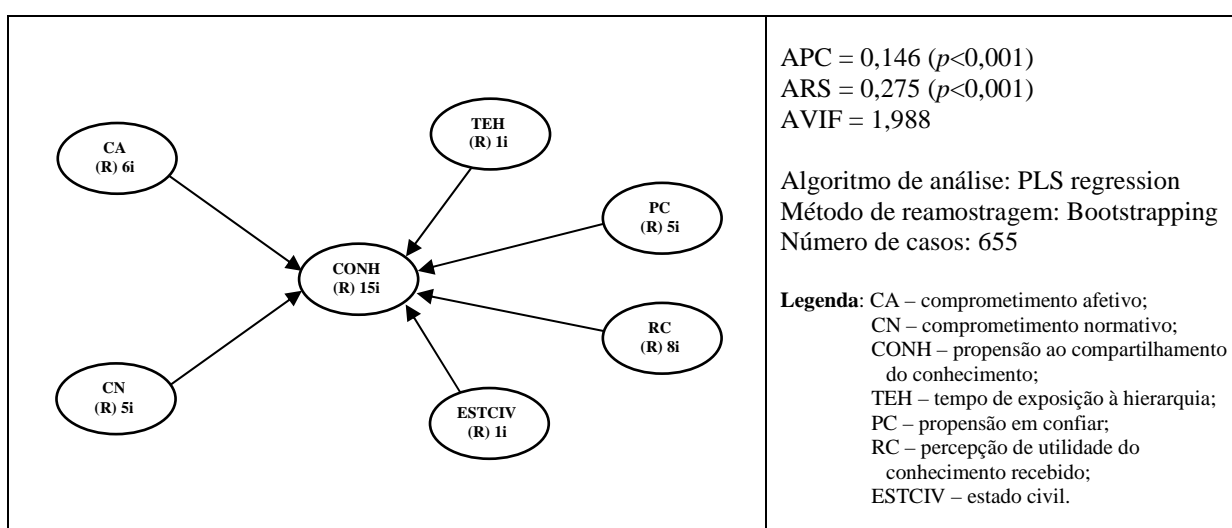


Fonte: o autor.

4.4.2 Teste da H4

Uma vez verificado os efeitos das variáveis de controle sobre o CONH, foram acrescentados os componentes comprometimento afetivo (CA) e comprometimento normativo (CN) ao modelo, no intuito de testar a quarta hipótese (H4). O Quadro 64 apresenta o bom ajuste do modelo, tendo em vista seus indicadores satisfazerem aos critérios de significância (APC e ARS com $p < 0,05$) e de não existência de multicolinearidade (AVIF < 5).

Quadro 64 – H4 – 4º Modelo.



Fonte: o autor.

O modelo também apresenta aceitável validade convergente, uma vez que os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-*p* associados, abaixo de 0,05 (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 49 apresenta os resultados obtidos para os indicadores.

Tabela 49 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H4 – 4º Modelo.

	CONH	ESTCIV	TEH	RC	PC	CA	CN	SE	P value
DCE1	0.690	0.241	-0.201	-0.029	0.082	0.177	0.056	0.039	<0.001
DCE2	0.733	0.141	-0.130	0.025	0.093	0.122	0.023	0.038	<0.001
DCE3	0.710	-0.165	0.163	-0.065	0.071	0.066	0.040	0.032	<0.001
DCE4	0.719	-0.311	0.255	-0.108	0.067	-0.016	0.079	0.031	<0.001
DUE1	0.778	-0.514	0.535	-0.002	-0.091	0.139	-0.149	0.030	<0.001
DUE2	0.802	-0.437	0.452	-0.018	-0.060	0.123	-0.121	0.034	<0.001
DUE3	0.758	-0.511	0.536	-0.046	-0.015	0.063	-0.069	0.029	<0.001
DUE4	0.770	-0.512	0.502	-0.034	-0.001	0.080	-0.081	0.032	<0.001
DCT1	0.639	0.523	-0.601	0.024	0.059	-0.074	0.058	0.042	<0.001
DCT2	0.656	0.479	-0.534	0.007	0.001	-0.136	0.046	0.033	<0.001
DCT3	0.677	0.648	-0.579	0.066	-0.015	-0.179	0.102	0.036	<0.001
DCT4	0.557	0.516	-0.667	0.013	0.130	-0.139	0.017	0.043	<0.001

(Continua)

(Continuação)

Tabela 49 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H4 – 4º Modelo.

	CONH	ESTCIV	TEH	RC	PC	CA	CN	SE	P value
DUT1	0.718	0.305	-0.221	0.130	-0.045	0.000	-0.001	0.038	<0.001
DUT2	0.720	0.045	-0.037	0.012	-0.080	-0.159	-0.008	0.033	<0.001
DUT3	0.719	-0.032	0.065	0.039	-0.142	-0.158	0.068	0.039	<0.001
ESTCIV	0.000	1.000	-0.000	-0.000	0.000	0.000	0.000	0.043	<0.001
TEH	-0.000	-0.000	1.000	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
RC1	0.067	0.106	-0.048	0.755	0.056	0.002	0.041	0.033	<0.001
RC2	0.052	-0.287	0.371	0.788	-0.020	0.132	-0.040	0.035	<0.001
RC3	0.071	-0.227	0.275	0.783	-0.016	0.123	-0.082	0.041	<0.001
RC4	0.035	-0.259	0.280	0.799	0.053	0.073	0.002	0.035	<0.001
RC5	-0.012	0.237	-0.223	0.709	0.029	-0.135	0.090	0.037	<0.001
RC6	-0.087	0.446	-0.370	0.681	0.014	-0.158	0.076	0.033	<0.001
RC7	-0.058	-0.082	-0.068	0.751	-0.095	-0.042	-0.029	0.038	<0.001
RC8	-0.084	0.159	-0.305	0.763	-0.020	-0.034	-0.040	0.038	<0.001
PC3	0.020	-0.070	0.056	-0.037	0.720	0.035	0.069	0.040	<0.001
PC5	-0.075	0.210	-0.248	-0.000	0.771	-0.107	0.009	0.029	<0.001
PC6	-0.065	0.246	-0.324	-0.008	0.756	-0.083	0.036	0.034	<0.001
PC7	0.087	-0.254	0.415	0.083	0.587	0.136	-0.222	0.046	<0.001
PC8	0.059	-0.210	0.213	-0.023	0.708	0.057	0.066	0.040	<0.001
CA1	0.051	0.224	-0.215	0.017	-0.008	0.634	0.300	0.048	<0.001
CA2	0.083	0.400	-0.205	0.024	0.114	0.611	0.152	0.057	<0.001
CA3	-0.166	-0.055	0.005	-0.046	-0.008	0.667	-0.188	0.043	<0.001
CA4	-0.017	-0.101	0.015	-0.047	-0.012	0.785	-0.226	0.031	<0.001
CA5	-0.069	-0.525	0.424	-0.026	0.064	0.728	-0.132	0.034	<0.001
CA6	0.125	0.156	-0.085	0.085	-0.133	0.722	0.161	0.052	<0.001
CN2	-0.048	-0.082	-0.030	-0.044	-0.037	-0.156	0.793	0.027	<0.001
CN3	-0.089	0.212	-0.321	-0.086	0.021	-0.184	0.786	0.029	<0.001
CN4	0.138	0.093	0.015	0.139	-0.027	0.308	0.588	0.050	<0.001
CN5	-0.023	-0.080	0.051	-0.026	0.030	-0.041	0.820	0.029	<0.001
CN6	0.066	-0.131	0.326	0.061	0.006	0.175	0.692	0.040	<0.001

Fonte: o autor.

Por sua vez, a Tabela 50 apresenta os resultados de instrumentos de mensuração para cada variável latente. O modelo apresentou validade de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach > 0,7), ausência de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e validade preditiva ($Q^2 > 0$). Como já era esperado, o CA não apresentou validade discriminante.

Tabela 50 – Indicadores de validade da H4 – 4º Modelo.

Indicadores	CONH	CA	CN	PC	ESTCIV	TEH	PC
R^2	0,275						
CRC	0,939	0,847	0,857	0,913	1	1	0,835
α	0,930	0,782	0,791	0,891	1	1	0,753
AVE	0,507	0,481	0,549	0,569	1	1	0,506
Full collin. VIF	1,378	1,499	1,475	1,522	3,268	3,303	1,131
Q^2	0,275						

Fonte: o autor.

Porém, a validade discriminante é confirmada na Tabela 51, uma vez que os valores da raiz quadrada da variância média de cada variável latente (valores mostrados na diagonal principal) são maiores do que qualquer outra correlação que as envolvam.

Tabela 51 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H4 – 4º Modelo.

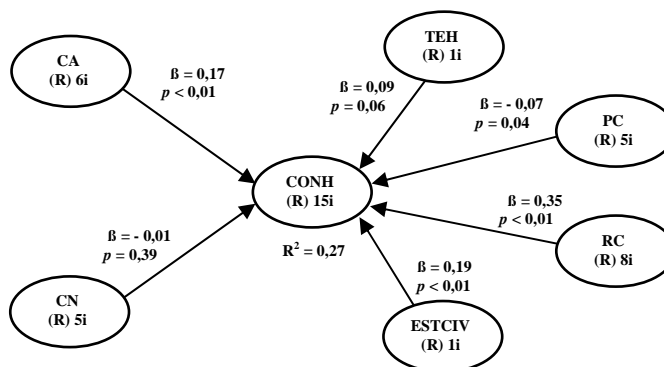
	CONH	ESTCIV	TEH	RC	PC	CA	CN
CONH	0.712						
ESTCIV	0.290	1.000					
TEH	0.289	0.828	1.000				
RC	0.395	-0.011	0.023	0.755			
PC	0.024	0.063	0.091	0.205	0.711		
CA	0.362	0.221	0.266	0.390	0.018	0.694	
CN	0.213	0.044	0.112	0.435	0.267	0.441	0.741

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

Uma vez validado, o modelo para a H4 é apresentado no Quadro 65 com os resultados das correlações entre as variáveis latentes. Constata-se que a inclusão do comprometimento tornou estatisticamente insignificante a relação do TEH com o CONH.

Quadro 65 – H4 – 4º Modelo – resultados.



Fonte: o autor.

A Tabela 52 demonstra o impacto dos CA e CN sobre o CONH. Observa-se que o CN não possui significância estatística, não se correlacionando com o construto CONH.

Tabela 52 – Impacto dos CA e CN sobre o CONH – H4 – 4º Modelo.

Coefficientes	β	Valor-p	f-quadrado
CA – CONH	0,168	<0,001	0,061
CN – CONH	-0,014	0,391	0,003

Fonte: o autor.

Mesmo sofrendo apenas a influência de CA, houve um pequeno aumento (2,1%) da explicação da variância do CONH (Tabela 53).

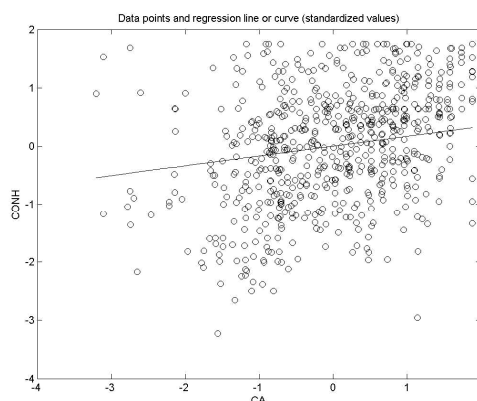
Tabela 53 – Variância do CONH – H4 – 4º Modelo.

Coefficiente	Variáveis de controle (Tabela 48)	+ CA (Tabela 52)
R^2	0,254	0,275

Fonte: o autor.

Em uma análise linear, a variação de um desvio padrão em CA causa uma variação de 0,168 desvio padrão no CONH. Ou seja, quanto maior for o comprometimento afetivo, maior será a propensão ao compartilhamento do conhecimento (Quadro 66). O efeito do CA no CONH (0,061) é considerado pequeno, uma vez que seu f -quadrado está entre 0,02 e 0,15 (COHEN, 1988, 1992).

Quadro 66 – Relacionamento positivo entre CA e CONH – H4 – 4º Modelo.



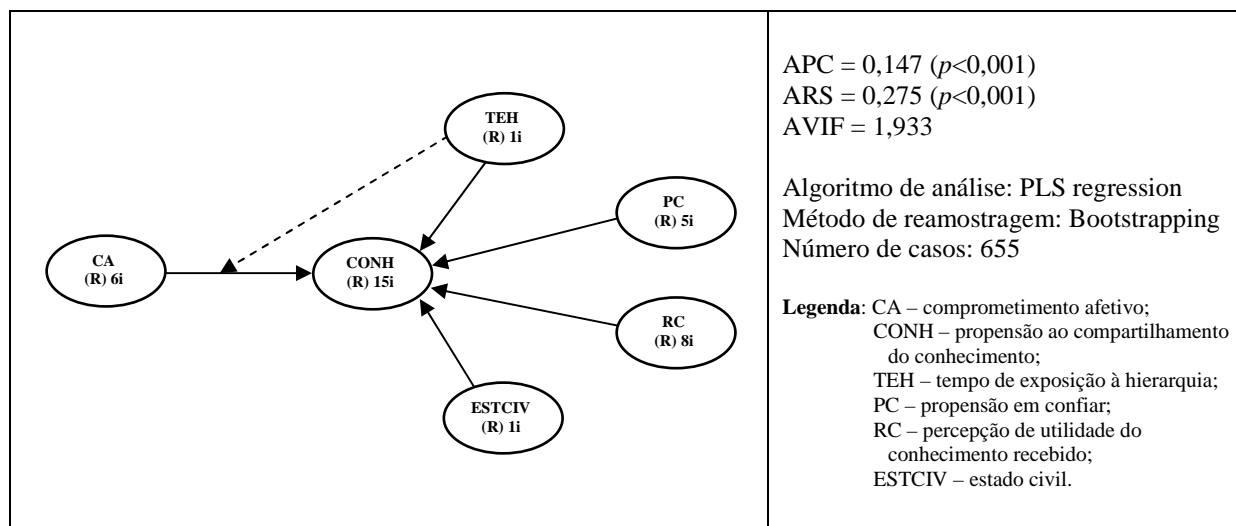
Fonte: o autor.

Ao validar o modelo, portanto, constata-se que apenas o comprometimento afetivo impacta positivamente na propensão ao compartilhamento do conhecimento, provocando um pequeno aumento na explicação de sua variância (2,1%). Assim, **a H4 foi atendida parcialmente**. Entretanto, o relacionamento positivo na dimensão afetiva confirmou os trabalhos de Bastos (1993), Barbosa, Monteiro e Freitas (2012), Batista (2007), Hall (2001), Hinds e Pfeffer (2003), Hoof e Ridder (2004), Kelloway e Barling (2000), Leonardi (2005), Melo (2007), Moscardini, Gonçalves e Zanluch (2007), Nonaka e Takeuchi (1997), Rocha, Cardoso e Tordera (2008), Sato (2010), Terra (2001) e Tonet e Paz (2006).

4.5 MODERAÇÃO DO TEMPO DE EXPOSIÇÃO À HIERARQUIA.

A quinta hipótese (H5) visa verificar se a “o tempo de exposição à hierarquia” (TEH) impacta na relação entre o “comprometimento” (COMP) e a “propensão ao compartilhamento do conhecimento” (CONH). A H5 é que a TEH exerce um efeito positivo. (Quadro 67).

Quadro 67 – H5 – Modelo inicial.



Fonte: o autor.

Os indicadores de ajuste do modelo (Quadro 67) satisfazem aos critérios já discutidos (significância estatística nos APC e ARS) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$), indicando um bom ajuste do modelo. Todos os *loadings* estão acima de 0,5 e os valores-*p* associados, abaixo de 0,05, conferindo aceitável validade convergente ao modelo (HAIR *et al.*, 2009). (Tabela 54).

Tabela 54 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H5 – Modelo inicial.

	CONH	ESTCIV	TEH	RC	PC	CA	TEH*CA SE	<i>P</i> value	
DCE1	0.690	0.195	-0.157	-0.015	0.099	0.199	-0.011	0.039	<0.001
DCE2	0.733	0.077	-0.060	0.030	0.104	0.132	-0.026	0.038	<0.001
DCE3	0.710	-0.226	0.236	-0.056	0.086	0.085	-0.036	0.032	<0.001
DCE4	0.719	-0.399	0.366	-0.086	0.087	0.012	-0.052	0.031	<0.001
DUE1	0.778	-0.577	0.645	-0.045	-0.119	0.070	-0.126	0.030	<0.001
DUE2	0.802	-0.524	0.595	-0.054	-0.081	0.066	-0.153	0.034	<0.001
DUE3	0.758	-0.602	0.685	-0.068	-0.024	0.023	-0.157	0.029	<0.001
DUE4	0.770	-0.621	0.665	-0.059	-0.014	0.035	-0.147	0.032	<0.001
DCT1	0.639	0.691	-0.851	0.045	0.060	-0.040	0.228	0.042	<0.001
DCT2	0.656	0.599	-0.709	0.022	0.003	-0.100	0.158	0.033	<0.001
DCT3	0.677	0.737	-0.723	0.098	-0.001	-0.136	0.153	0.036	<0.001
DCT4	0.557	0.636	-0.833	0.023	0.120	-0.121	0.160	0.043	<0.001
DUT1	0.718	0.378	-0.325	0.131	-0.050	0.004	0.079	0.038	<0.001

(Continua)

(Continuação)

Tabela 54 – *Combined Loadings and Cross Loadings* – Validade convergente – H5 – Modelo inicial.

	CONH	ESTCIV	TEH	RC	PC	CA	TEH*CA	SE	P value
DUT2	0.720	0.110	-0.113	0.010	-0.084	-0.155	0.020	0.033	<0.001
DUT3	0.719	0.029	-0.016	0.059	-0.128	-0.132	0.040	0.039	<0.001
ESTCIV	0.000	1.000	-0.000	-0.000	0.000	0.000	0.000	0.043	<0.001
TEH	-0.000	-0.000	1.000	0.000	-0.000	-0.000	-0.000	0.019	<0.001
RC1	0.066	0.150	-0.106	0.755	0.062	0.024	0.044	0.033	<0.001
RC2	0.053	-0.217	0.294	0.788	-0.028	0.123	0.005	0.035	<0.001
RC3	0.073	-0.161	0.206	0.783	-0.035	0.097	0.002	0.041	<0.001
RC4	0.035	-0.266	0.291	0.799	0.056	0.070	-0.026	0.035	<0.001
RC5	-0.016	0.153	-0.123	0.709	0.054	-0.106	-0.045	0.037	<0.001
RC6	-0.087	0.402	-0.331	0.681	0.033	-0.132	0.007	0.033	<0.001
RC7	-0.058	-0.120	-0.024	0.751	-0.104	-0.055	-0.004	0.038	<0.001
RC8	-0.083	0.136	-0.281	0.763	-0.033	-0.054	0.016	0.038	<0.001
PC3	0.019	-0.076	0.056	-0.019	0.720	0.062	0.003	0.040	<0.001
PC5	-0.073	0.192	-0.232	0.001	0.771	-0.105	0.004	0.029	<0.001
PC6	-0.066	0.210	-0.287	0.002	0.756	-0.074	0.004	0.034	<0.001
PC7	0.090	-0.233	0.423	0.022	0.587	0.050	-0.069	0.046	<0.001
PC8	0.057	-0.163	0.151	-0.003	0.708	0.088	0.045	0.040	<0.001
CA1	0.043	-0.038	0.083	0.093	0.081	0.634	-0.153	0.048	<0.001
CA2	0.079	0.308	-0.111	0.062	0.159	0.611	-0.033	0.057	<0.001
CA3	-0.160	0.080	-0.145	-0.094	-0.065	0.667	0.085	0.043	<0.001
CA4	-0.011	0.017	-0.112	-0.106	-0.075	0.785	0.056	0.031	<0.001
CA5	-0.070	-0.407	0.314	-0.059	0.026	0.728	0.011	0.034	<0.001
CA6	0.125	0.091	-0.039	0.127	-0.090	0.722	0.011	0.052	<0.001
TEH*CA1	-0.013	-0.530	0.645	-0.018	-0.030	-0.163	0.539	0.062	<0.001
TEH*CA2	-0.016	-0.123	0.241	-0.009	-0.082	-0.014	0.574	0.073	<0.001
TEH*CA3	0.056	0.488	-0.613	-0.017	0.054	0.080	0.682	0.052	<0.001
TEH*CA4	0.006	0.287	-0.365	-0.032	0.024	0.057	0.796	0.034	<0.001
TEH*CA5	0.026	-0.129	0.061	0.023	0.030	0.020	0.775	0.038	<0.001
TEH*CA6	-0.062	-0.140	0.234	0.045	-0.021	-0.026	0.747	0.052	<0.001

Fonte: o autor.

Continuando na análise do modelo, a Tabela 55 apresenta os resultados de instrumentos de mensuração para cada variável latente.

Tabela 55 – Indicadores de validade da H5.

Indicadores	CONH	TEH	PC	RC	CA	ESTCIV	TEH*CA
R²	0,275						
CRC	0,939	1	0,835	0,913	0,847	1	0,844
α	0,930	1	0,753	0,891	0,782	1	0,777
AVE	0,507	1	0,506	0,569	0,481	1	0,480
Full collin. VIF	1,379	3,597	1,075	1,421	1,330	3,313	1,136
Q²	0,275						

Fonte: o autor.

O modelo apresentou validade de confiabilidade (CRC e *Alpha* de Cronbach > 0,7), ausência de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e validade preditiva ($Q^2 > 0$). Entretanto, o CA e o TEH*CA não apresentaram validade discriminante.

Essa validade discriminante, contudo, é confirmada na Tabela 56, uma vez que os valores da raiz quadrada da variância média de cada variável latente (valores mostrados na diagonal principal) são maiores do que qualquer outra correlação que as envolvam.

Tabela 56 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – H5.

	CONH	ESTCIV	TEH	RC	PC	CA	TEH*CA
CONH	0.712						
ESTCIV	0.290	1.000					
TEH	0.289	0.828	1.000				
RC	0.395	-0.011	0.023	0.755			
PC	0.024	0.063	0.091	0.205	0.711		
CA	0.362	0.221	0.266	0.390	0.018	0.694	
TEH*CA	0.027	0.173	0.302	-0.019	0.098	0.025	0.693

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

A Tabela 57 apresenta os impactos das variáveis de controle sobre o construto CONH.

Tabela 57 – Impactos das variáveis de controle sobre o CONH – H5.

Coefficientes	TEH	PC	RC	CA	ESTCIV	TEH*CA
β	0,101	-0,068	0,345	0,162	0,183	-0,026
Valor- p	0,060	0,025	<0,001	<0,001	<0,001	0,268
f -quadrado	0,029	0,002	0,136	0,059	0,053	0,001

Fonte: o autor.

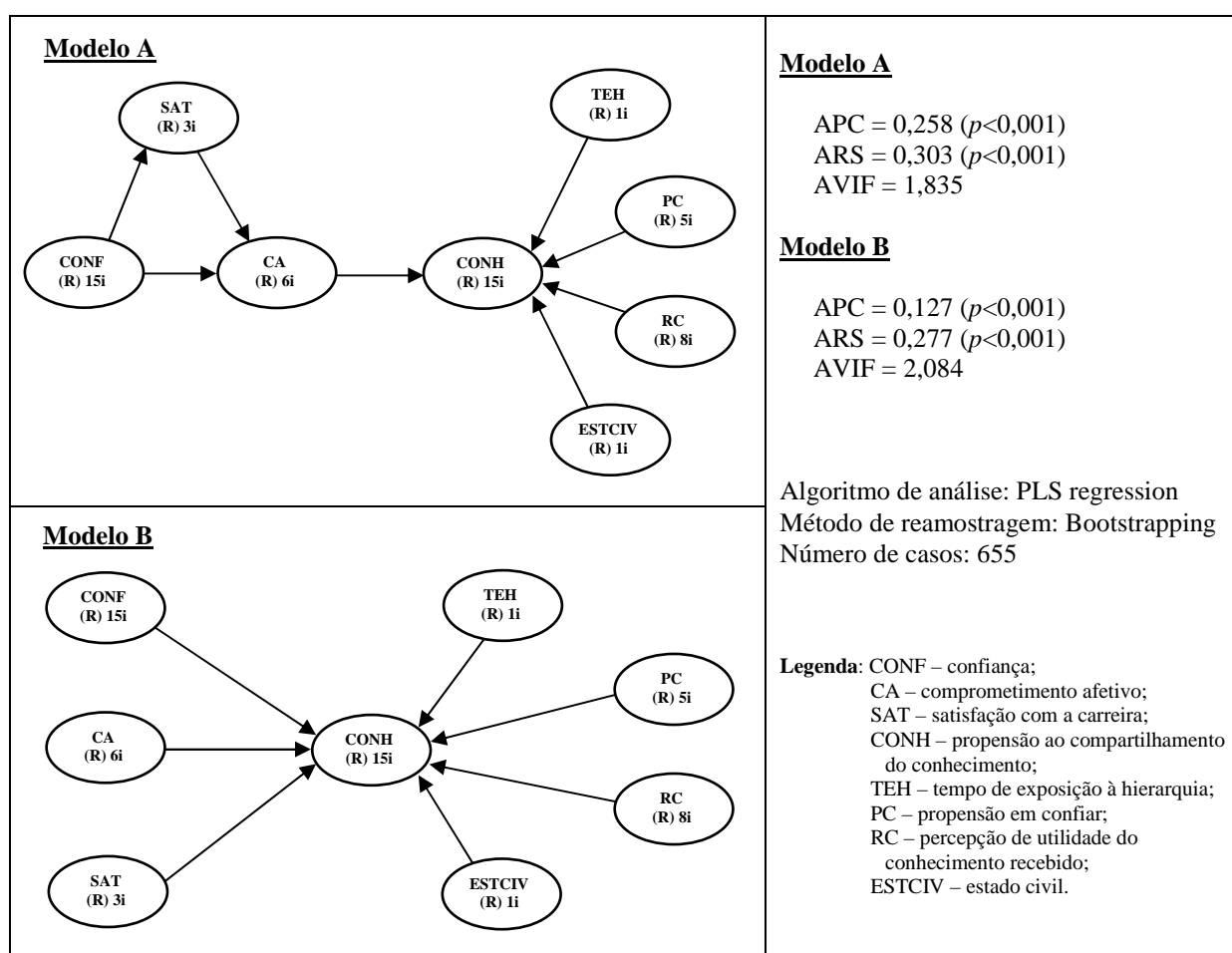
Verifica-se que nesse modelo de moderação, as variáveis TEH e TEH*CA não apresentaram significância estatística, uma vez que seus valores- p (0,060 e 0,268, respectivamente) assumiram valores superiores a 0,05. Assim, considera-se que essas duas variáveis não têm relações com o CONH.

Logo, concluí-se que **o TEH não modera a relação entre CA e CONH**. Com a H5 refutada, não foi possível confirmar os efeitos negativos sobre a criação do conhecimento de Takeuchi e Nonaka (2008), da mesma forma que não foi confirmada qualquer consequência positiva. Observa-se, portanto, que o tempo de exposição à hierarquia não interfere no relacionamento do comprometimento afetivo com a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

4.6 IMPACTO DE TODAS AS VARIÁVEIS SOBRE A PROPENSÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para finalizar a parte estatística, foi verificado o impacto direto sobre o CONH de todas as variáveis estudadas. O Quadro 68 apresenta o Modelo A, que foi estudado durante o desenvolvimento das hipóteses, e o Modelo B, que ilustra o impacto direto das variáveis sobre o CONH.

Quadro 68 – Modelos A e B.



Fonte: o autor.

Os indicadores de ajuste dos dois modelos (Quadro 68) satisfazem aos critérios anteriormente discutidos (significância estatística nos APC e ARS) e de não existência de multicolinearidade ($AVIF < 5$), conferindo o bom ajuste do modelo. Como os itens de cada construto são os mesmos testados e validados durante o estudo das hipóteses, todos os *loadings* do Modelo B também ficaram acima de 0,5 e os valores-*p* associados, abaixo de 0,05, indicando aceitável validade convergente ao modelo (HAIR *et al.*, 2009).

A Tabela 58 apresenta os indicadores de validade dos Modelos A e B, constatando validade de confiabilidade (CRC e $\alpha > 0,7$), ausência de multicolinearidade (*full collinearity VIFs* < 5) e validade preditiva ($Q^2 > 0$).

Tabela 58 – Indicadores de validade dos Modelos A e B.

Indicadores	Modelo	CONH	TEH	PC	RC	ESTCIV	CONF	CA	SAT
R²	A	0,275							
	B	0,277							
CRC	A	0,939	1,000	0,835	0,913	1,000	-	0,847	-
	B						0,945		0,919
α	A	0,930	1,000	0,753	0,891	1,000	-	0,782	-
	B						0,937		0,868
AVE	A	0,507	1,000	0,506	0,569	1,000	-		-
	B						0,533	0,481	0,792
Full collin. VIF	A	1,379	3,597	1,075	1,421	3,313	-	1,330	-
	B	1,383	3,315	1,159	1,725	3,263	1,951	1,699	1,721
Q²	A	0,275							
	B	0,278							

Fonte: o autor.

Como já é conhecido, o CA ficou com o AVE abaixo do limite de 0,5, devendo ser analisada sua validade discriminante por meio da raiz quadrada da AVE. A Tabela 59 apresenta os resultados para os dois modelos, confirmando a validade discriminante, tendo em vista os valores da raiz quadrada da variância média de cada variável latente (valores mostrados na diagonal principal) serem maiores do que qualquer outra correlação que as envolvam.

Tabela 59 – Correlações entre variáveis latentes – validade discriminante – Modelos A e B.

	TEH	ESTCIV	PC	CONH	RC	CA	CONF	SAT
TEH	1.000							
ESTCIV	0.828	1.000						
PC	0.091	0.063	0.711					
CONH	0.289	0.290	0.024	0.712				
RC	0.023	-0.011	0.205	0.395	0.755			
CA	0.266	0.221	0.018	0.362	0.390	0.694		
CONF	0.119	0.058	0.297	0.315	0.567	0.484	0.730	
SAT	0.213	0.158	0.063	0.301	0.441	0.555	0.525	0.890

Obs: a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) é mostrada na diagonal principal da matriz.

Fonte: o autor.

Os efeitos do CA do TEH sobre o CONH já são conhecidos pelo desenvolvimento das H4 e H5 respectivamente. Dessa forma, a Tabela 60 apresenta os impactos das variáveis estudadas sobre o CONH de forma gradual apenas para o Modelo B.

Tabela 60 – Impactos das variáveis do Modelo B sobre o CONH.

	CONF	+ RC	+ ESTCIV	+ TEH	+ PC	+ SAT	+ CA (Modelo B)	- CONF - SAT - TEH
	(variáveis de controle)							
R²	0,099	0,168	0,250	0,253	0,264	0,266	0,277	0,272
CONF	$\beta = 0,315$ $p < 0,001$ $f = 0,099$	$\beta = 0,133$ $p = 0,003$ $f = 0,042$	$\beta = 0,106$ $p = 0,014$ $f = 0,033$	$\beta = 0,098$ $p = 0,022$ $f = 0,031$	$\beta = 0,125$ $p = 0,006$ $f = 0,039$	$\beta = 0,104$ $p = 0,032$ $f = 0,033$	$\beta = 0,068$ $p = 0,122$ $f = 0,021$	
RC		$\beta = 0,320$ $p < 0,001$ $f = 0,126$	$\beta = 0,338$ $p < 0,001$ $f = 0,134$	$\beta = 0,340$ $p < 0,001$ $f = 0,134$	$\beta = 0,346$ $p < 0,001$ $f = 0,137$	$\beta = 0,334$ $p < 0,001$ $f = 0,132$	$\beta = 0,317$ $p < 0,001$ $f = 0,125$	$\beta = 0,345$ $p < 0,001$ $f = 0,136$
EST CIV			$\beta = 0,287$ $p < 0,001$ $f = 0,083$	$\beta = 0,205$ $p < 0,001$ $f = 0,059$	$\beta = 0,205$ $p < 0,001$ $f = 0,059$	$\beta = 0,204$ $p < 0,001$ $f = 0,059$	$\beta = 0,195$ $p < 0,001$ $f = 0,057$	$\beta = 0,260$ $p < 0,001$ $f = 0,075$
TEH				$\beta = 0,100$ $p = 0,034$ $f = 0,029$	$\beta = 0,107$ $p = 0,024$ $f = 0,031$	$\beta = 0,098$ $p = 0,037$ $f = 0,028$	$\beta = 0,082$ $p = 0,068$ $f = 0,024$	
PC					$\beta = -0,106$ $p = 0,001$ $f = 0,003$	$\beta = -0,100$ $p = 0,003$ $f = 0,002$	$\beta = -0,084$ $p = 0,012$ $f = 0,002$	$\beta = -0,066$ $p = 0,026$ $f = 0,002$
SAT						$\beta = 0,053$ $p = 0,157$ $f = 0,016$	$\beta = 0,006$ $p = 0,458$ $f = 0,002$	
CA							$\beta = 0,139$ $p = 0,003$ $f = 0,050$	$\beta = 0,171$ $p < 0,001$ $f = 0,062$

Fonte: o autor.

A despeito da melhoria da explicação da propensão ao compartilhamento do conhecimento, a inclusão das variáveis de controle (RC, ESTCIV, TEH e PC) evidenciou o pequeno impacto direto da CONF sobre o CONH. Na verdade, a PC não apresentou um efeito prático (COHEN, 1988, 1992) tendo em vista o seu f abaixo de 0,02. Entretanto, ela colaborou diretamente com a CONF, melhorando seus indicadores e, assim, aumentando a explicação do CONH. Os resultados demonstraram, ainda, que a SAT não tem relacionamento significativo com o CONH ($p > 0,05$).

Já a inserção do comprometimento afetivo diminuiu os efeitos de CONF e SAT sobre o CONH, ao ponto de tornar seus relacionamentos insignificantes estatisticamente ($p > 0,05$). Considerando o Modelo A, esses resultados sugerem que, no ambiente estudado, o comprometimento organizacional anula os efeitos da confiança e da satisfação (Modelo A), mediando totalmente o relacionamento com a propensão ao compartilhamento do conhecimento. **Dessa forma, ficou confirmada parcialmente a tese geral proposta neste estudo.**

5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O principal objetivo dessa pesquisa foi identificar como a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada pela confiança organizacional em um ambiente fortemente hierarquizado. Vários estudos sugerem que a confiança influencia no desejo de um indivíduo em compartilhar ideias e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; EMPSON, 2001; HENDRICKS, 1999; HINDS; PFEFFER, 2003; HOLSTE, 2003; HOLSTE; FIELDS, 2010; HUSTED; MICHAILOVA, 2002; McDERMOTT; O'DELL, 2001) ou no desejo de iniciar uma transferência (SZULANSKI, 1996), facilitando o acesso ao conhecimento (BURT, 1992; HUSTED; MICHAILOVA, 2002; ORLIKOWSKI, 1993; ROBERTS; O'REILLY III, 1974; ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998). Embora essas pesquisas tenham concluído que a confiança é uma variável que influencia o compartilhamento do conhecimento, elas não abordaram o valor desse impacto, além de sugerirem a existência de outras variáveis que agem simultaneamente.

Dessa forma, foram procuradas, na literatura, discussões a respeito de outras variáveis que estivessem relacionadas à confiança e que mediassem a sua relação com o compartilhamento do conhecimento. Como resultado, foi encontrado o comprometimento, que, segundo Bastos (1993), é uma variável preditora de vários outros construtos. Uma possibilidade levantada foi de ela ser preditora do construto “propensão ao compartilhamento do conhecimento”, uma vez que, auxiliando na superação de barreiras em ambientes de trabalho, otimiza o compartilhamento do conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BATISTA, 2007; HALL, 2001; HINDS; PFEFFER, 2003; HOOF; RIDDER, 2004; KELLOWAY; BARLING, 2000; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; SATO, 2010; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006).

Ao estudar o construto comprometimento organizacional, constatou-se a presença da variável satisfação no trabalho (BASTOS, 1993; BATISTA, 2007; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; KELLOWAY; BARLING, 2000; KOOIJ *et al.*, 2009; MELO, 2007; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; ZHANG; ZHENG, 2009), que, muitas vezes, confundia-se com a dimensão afetiva do comprometimento. Sendo o comprometimento mais estável do que a satisfação (BASTOS, 1993) e seguindo a sugestão de Leite, Rodrigues e Albuquerque

(2010), a satisfação ficou como preditora do comprometimento organizacional e este, da propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Já em relação ao ambiente hierarquizado, Riege (2005) concluiu que ele pode retardar ou inibir o fluxo de comunicação, enquanto Tonet e Paz (2006) argumentaram que estruturas muito centralizadas, formais e autocráticas dificultam a criação e a disseminação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmaram que a hierarquia formal não era propícia à criação do conhecimento, uma vez que prejudicava a iniciativa do indivíduo perante o controle excessivo comum nesse tipo de ambiente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Em contrapartida, a hierarquia é uma importante aliada na estruturação do trabalho nas organizações, unificando os esforços de seus integrantes (JAQUES, 1990). Nesse paradoxo, encontram-se todas as organizações, mesmo que em pequena intensidade.

Sendo a hierarquia uma constante nas organizações, os possíveis problemas imputados a ela podem ser consequência de sua estruturação equivocada ou resultado da má liderança (JAQUES, 1990). Independentemente da estrutura organizacional, o tempo de relacionamento entre seus integrantes no ambiente de trabalho influencia o nível de confiança (COLEMAN, 1998; DIRKS; FERRIN, 2002; LEVIN; WHITENER; CROSS, 2004; LEWICKI; BUNKER, 1996), restando saber se o tempo de exposição a um ambiente hierarquizado acarreta a um efeito negativo na propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Assim, essa pesquisa analisou o modelo teórico no qual a confiança organizacional é mediada pelo comprometimento organizacional para influenciar na propensão ao compartilhamento do conhecimento. Observou-se, também, o impacto da confiança na satisfação com a carreira e deste, no comprometimento organizacional. Simultaneamente, verificou-se a influência do tempo de exposição à hierarquia em todos os construtos citados e, especificamente, na moderação do relacionamento do comprometimento organizacional com a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

5.1 INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE O COMPROMETIMENTO

Inicialmente, verificou-se uma inconsistência no construto do comprometimento proposto por Meyer e Allen (1997) em relação a sua dimensão instrumental, em que as pessoas percebem a

necessidade em permanecer em seu trabalho por questões de sobrevivência ou que não compensaria mudar de emprego devido aos custos envolvidos nesta ação.

Normalmente, os oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro escolhem a profissão pela crença dela ser sua vocação, priorizando, assim, a satisfação ou a realização pessoal dentro da organização. Em consequência, esse traço da cultura militar pode ter influenciado na dimensão instrumental do comprometimento.

Mesmo retirando o fator instrumental, o modelo teórico não apresentou validade discriminante devido à alta correlação entre a confiança organizacional e o comprometimento, sendo necessário dividi-lo nas duas dimensões (afetiva e normativa). Na verdade, os trabalhos anteriores sempre analisaram as dimensões separadamente. Embora esse modelo tenha sido validado em várias pesquisas, também foram encontradas inconsistências em alguns indicadores nos trabalhos de Culpepper (2000), Medeiros (2003), Medeiros e Enders (1998), Meyer *et al.* (2002) e Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

No presente caso, os resultados da pesquisa validaram o modelo de comprometimento organizacional com duas dimensões, constatando que a confiança organizacional impacta positivamente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Essa evidência confirmou os trabalhos de Bakay (2012), Chiuizi (2006), Dirks e Ferrin (2002), Martins e Oliveira (2007), Mayer e Davis (1999) e Motta, W. (2010).

A implicação teórica desse resultado é de que a alta percepção de confiança organizacional faz com que os membros da organização aumentem o desejo de permanecer (comprometimento afetivo) e, ao mesmo tempo, o sentimento de obrigação em ficar na organização (comprometimento normativo).

Bakay (2012) argumentou que grandes organizações possuem regulamentos bem estabelecidos, além de operações, deveres e desenho de trabalho bem definidos, influenciando na cultura organizacional de forma a criar um sentimento de pertencimento e afeição. De fato, o Exército Brasileiro é uma grande organização com regulamentos e divisão de trabalho bem estabelecidos e definidos, o que pode ter colaborado com o aumento do comprometimento afetivo, na medida em que a percepção da confiança organizacional tenha se elevado.

Naturalmente, grandes organizações lidam com uma gama variada de assuntos que aumentam a necessidade de especialistas em seus quadros de trabalho. Essa demanda é, normalmente, preenchida com o treinamento ou realização de cursos para o desenvolvimento das capacidades requeridas. Esse investimento da organização pode gerar um sentimento de reciprocidade em seu funcionário, a ponto dele se sentir na obrigação de retribuir pelas novas capacidades recebidas permanecendo na empresa. No Exército Brasileiro, o investimento na capacitação de seus integrantes é elevado, tanto para o desempenho de suas atividades bélicas quanto para as atividades não bélicas, como por exemplo, administração, educação, justiça, comunicação social e meio ambiente. Assim, esse investimento pode influenciar de forma positiva o comprometimento normativo dos oficiais da linha bélica do EB.

Ao explicar 20,5% da variância do comprometimento afetivo e 24,1% da variância do comprometimento normativo, foi constatado que a confiança organizacional é uma boa preditora do comprometimento, confirmando os estudos de Chiuzi (2006), Martins e Oliveira (2007) e Motta, W. (2010).

Durante o estudo, foi verificada, ainda, a influência das variáveis de controle sobre o comprometimento organizacional, havendo relacionamento positivo com o tempo de exposição à hierarquia, propensão em confiar e arma/especialidade e relacionamento negativo com a turma de formação.

O tempo de exposição à hierarquia demonstrou ter um efeito pequeno, mas positivamente significativo com as dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Isso significa dizer que a convivência no ambiente organizacional contribui para o aumento do comprometimento para com essa organização, na medida em que percebe sentimentos agradáveis para com ela (dimensão afetiva) ou investimento para o seu bem-estar pessoal ou profissional por parte dela (dimensão normativa).

Em consequência, quanto menor o tempo de organização, menor é o nível de comprometimento organizacional, o que explica a relação negativa deste último com a turma de formação. É natural que as turmas mais novas não tenham o mesmo conhecimento a respeito da organização do que as turmas mais antigas, uma vez que o processo de aprendizagem ainda está no início. Os resultados obtidos, porém, não apresentaram efeitos práticos (f -quadrado $< 0,02$ nas duas dimensões), sugerindo que, no universo da pesquisa, não

há diferença perceptível em relação ao comprometimento entre as turmas de formação. Isso é um indicador da homogeneidade das gerações de oficiais da linha bélica do EB em termos de comprometimento organizacional.

Por sua vez, a propensão em confiar se relacionou somente com a dimensão normativa do comprometimento organizacional, apresentando um efeito positivo, porém, pequeno. Isso significa que os militares que apresentam maior propensão em confiar tendem a se sentir mais obrigados a retribuir ao EB, revelando um maior comprometimento normativo com a organização.

Já a arma/especialidade do militar apresentou um relacionamento positivo com as dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional. As armas de numeração mais baixas (infantaria e cavalaria) são consideradas mais combatentes, constituindo a base operacional de um exército. Assim, é normal os militares formados naquelas especialidades focarem suas atenções na participação pontual de sua fração de tropa durante o desenvolvimento das operações militares. Já as demais armas (artilharia, engenharia, intendência, comunicações e material bélico) são classificadas como arma de apoio ao combate, sendo mais técnicas e devendo prover as necessidades das armas base em relação ao fogo, defesa antiaérea, mobilidade, contramobilidade e proteção, comando e comunicações e logística em geral. Essas armas devem se preocupar não só com sua missão específica de apoiar as armas base, mas em entender todo o contexto da operação militar em curso, desenvolvendo um sentimento mais amplo em relação à organização como um todo, ou seja, todas as tropas participantes. Dessa forma, faz sentido as armas de apoio apresentarem um comprometimento organizacional maior do que as armas base. Entretanto, os efeitos encontrados não têm resultados práticos (f -quadrado $< 0,02$), sugerindo que as diferenças peculiares de cada arma/especialidade não afetam o grau de comprometimento dos militares da amostra.

Por fim, verificou-se que o estado civil não se relaciona com o comprometimento organizacional. Esse resultado indica que os militares do universo pesquisado se comprometem com a organização independentemente se são casados ou não, sugerindo que, em caso de necessidade, atenderiam ao chamado do EB para o cumprimento de tarefas variadas e, até mesmo, extremas. Esta é, inclusive, uma característica dos militares de carreira, ou seja, comprometer-se com a organização de tal forma a dar sua vida em defesa da Pátria, se assim for preciso.

5.2 INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A SATISFAÇÃO COM A CARREIRA

Os resultados empíricos desta pesquisa evidenciaram que a confiança organizacional influencia positivamente a satisfação com a carreira, confirmando os trabalhos de Bakay (2012), Chiuizi (2006), Gibson (2011), Lee e Teo (2005), Oliveira e Martins (2007), Perry e Mankin (2007) e Siqueira (1995).

Novelli, Fisher e Mazzon (2006) sintetizaram os efeitos da confiança em um ambiente de trabalho, afirmando que ela favorece a consolidação de relacionamentos intra-organizacionais, neutraliza aspectos negativos do relacionamento, fortalecendo a capacitação da ação, aumentando a colaboração e auxiliando na mobilização de equipes para ações integradas e cooperativas. Lewicki, McAllister e Bies (1998) afirmaram que o papel-chave da confiança é servir de base para a colaboração efetiva. Ou seja, a confiança permite o comportamento cooperativo, promove formas organizacionais adaptativas, reduz conflitos prejudiciais, diminui os custos de transação, facilita a rápida formação de grupos de trabalho *ad hoc* e promove respostas a crises eficazes (DIRKS; FERRIN, 2002; MAYER; DAVIS, 1999; ROSSEAU *et al.*, 1998).

É natural que um ambiente organizacional com boa colaboração entre seus integrantes e onde os aspectos negativos dos relacionamentos são amenizados ou neutralizados provoque uma sensação de bem-estar e segurança, culminando na satisfação em trabalhar e seguir carreira naquela organização.

No caso desta pesquisa, a confiança organizacional no EB pode ser expressa no sentimento de que os superiores possuem competência para liderar (confiança baseada na capacidade), estão preocupados com o bem-estar de seus subordinados (confiança baseada na benevolência) e que apresentam apurados princípios de integridade e justiça (confiança baseada na integridade). Essa identificação de valores pode explicar a boa influência da confiança organizacional na satisfação com a carreira nos resultados encontrados.

O efeito encontrado da confiança organizacional sobre a satisfação com a carreira foi considerado médio, explicando 20,5% de sua variância. Isso ratifica a confiança como uma significativa preditora da satisfação.

Já em relação às variáveis de controle, o tempo de exposição à hierarquia, turma de formação e estado civil apresentaram relações significativas com a satisfação, contribuindo para a explicação de sua variância.

Mais uma vez, o tempo de exposição à hierarquia evidenciou um relacionamento positivo, gerando um pequeno efeito sobre a satisfação com a carreira. Os resultados sugerem que a satisfação com a carreira aumenta na medida em que o militar passa a conviver no ambiente organizacional do EB e, em consequência, com a forte hierarquia inerente ao ambiente. Isso pode ser consequência do plano de carreira bem definido e aplicado da organização, aliado ao desenvolvimento de ações e tarefas coerentes com a vocação da pessoa que ingressou nesse ambiente profissional.

Naturalmente, sendo a relação do tempo de exposição à hierarquia positiva, o relacionamento das turmas de formação torna-se negativa. Isso significa que as turmas mais novas ainda não tiveram tempo de vivenciar o desenvolvimento pleno de ações e tarefas que satisfaçam sua realização vocacional, principalmente pelo menor tempo na organização. Possivelmente, o momento econômico desfavorável, que reflete negativamente na estrutura de materiais de emprego militar do EB, também influencia nas gerações mais novas, podendo dificultar a visualização da realização plena de sua vocação profissional ao longo da carreira. O efeito encontrado nos resultados, contudo, não apresenta consequências práticas (f -quadrado $< 0,02$), sugerindo que a diferença de satisfação com a carreira entre as turmas de formação não é significativa.

O estado civil, por sua vez, apresentou um relacionamento positivo com a satisfação com a carreira, porém, sem efeito prático (f -quadrado $< 0,02$). A maior parte dos solteiros, 364 de 382, é constituída pelos alunos da AMAN, que não podem ser casados por força de legislação legal. De qualquer maneira, o estado civil não evidenciou diferença significativa entre os militares, sugerindo que o fato de possuir ou não um cônjuge não interfere de forma prática na satisfação com a carreira.

Por último, não foram evidenciadas relações da propensão em confiar e da arma/especialidade com a satisfação com a carreira. Esses resultados sugerem que a satisfação com a carreira independe do grau de propensão em confiar do militar, bem como, todos estão indistintamente satisfeitos com as especialidades que exercem.

5.3 INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO COM A CARREIRA SOBRE O COMPROMETIMENTO

Vários trabalhos anteriores (BASTOS, 1993; BATISTA, 2007; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; KELLOWAY; BARLING, 2000; KOOIJ *et al.*, 2009; LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2010; MACIEL; CAMARGO, 2011; MELO, 2007; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; ZHANG; ZHENG, 2009) já constataram o relacionamento positivo entre satisfação no trabalho e comprometimento, mas, normalmente, enfatizando a sua dimensão afetiva.

De um modo geral, o comprometimento afetivo se refere aos sentimentos afetivos com a organização como um todo, ao passo que a satisfação, aos sentimentos afetivos com o emprego, mais especificamente ao trabalho que executa. Assim, faz sentido que o indivíduo satisfeito com o seu trabalho também apresente um bom nível de comprometimento afetivo com a organização na qual convive.

Os resultados empíricos desta pesquisa confirmaram que a satisfação com a carreira se relaciona positivamente não só com a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, mas também com a sua dimensão normativa. Em outras palavras, isso significa que a satisfação pode gerar um sentimento fortuito de retribuição à organização, traduzido em comprometimento afetivo, bem como, uma sensação de obrigação em contribuir com ela, evidenciando o comprometimento normativo.

Entretanto, o impacto observado da satisfação com a carreira sobre o comprometimento foi pequeno, explicando apenas 9,3% da variância do comprometimento afetivo e 3,6% do comprometimento normativo. A maior contribuição na variância do comprometimento organizacional foi proporcionada pela confiança organizacional, que elevou as explicações para 39,5% e 38,0% respectivamente.

Embora tenha uma participação limitada, a satisfação com a carreira é um importante construto que ajuda na compreensão do funcionamento do comprometimento organizacional, particularmente da sua dimensão afetiva.

5.4 INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O estudo de Meyer e Allen (1997) já havia concluído que o comprometimento afetivo estava positivamente relacionado com o desejo de se empenhar mais no trabalho, comportamento esperado para o compartilhamento do conhecimento. Hinds e Pfeffer (2003) argumentaram que os indivíduos mais comprometidos com a organização e que confiavam mais em seus superiores e colegas de trabalho eram mais suscetíveis a compartilharem o conhecimento. Kelloway e Barling (2000) também confirmaram que o comprometimento afetivo era um preditor do compartilhamento do conhecimento, que, por sua vez, afetava positivamente o desempenho.

Em complemento, o comprometimento afetivo influencia a intensidade do relacionamento entre as pessoas e, também, entre o indivíduo e a organização, colaborando com a superação de barreiras no relacionamento interpessoal e intraorganizacional, facilitando o compartilhamento do conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BATISTA, 2007; HALL, 2001; HINDS; PFEFFER, 2003; HOOF; RIDDER, 2004; KELLOWAY; BARLING, 2000; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; SATO, 2010; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006).

A pesquisa de campo confirmou empiricamente a teoria exposta, apresentando um relacionamento positivo entre o comprometimento organizacional afetivo com a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Entretanto, não houve significância estatística entre a dimensão normativa do comprometimento organizacional com o compartilhamento do conhecimento. Esse resultado sugere que o fato do indivíduo se sentir obrigado em retribuir com a organização não é suficiente, por si só, para iniciar o compartilhamento.

Um fato surpreendente, porém, foi o baixo impacto provocado pela dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Pelos resultados obtidos, o comprometimento afetivo explica apenas 2,1% da variância da propensão ao compartilhamento do conhecimento, sugerindo a existência de outras variáveis que influenciem de forma mais expressiva esse relacionamento.

Foi observado que a percepção de utilidade do conhecimento recebido e o estado civil da pessoa, usados como variáveis de controle na presente pesquisa, são as variáveis mais influentes na relação. Sozinha, a percepção de utilidade do conhecimento recebido é responsável por 15,6% da variância da propensão ao compartilhamento do conhecimento, sendo considerado um efeito de média intensidade. Hall (2001) e Levin e Cross (2004) já tinham argumentado que as pessoas possuem um desejo maior em compartilhar seu conhecimento se forem convencidas de que isso seja útil, isto é, se perceberem que o seu conhecimento compartilhado será apreciado ou usado. Assim, baseado nos resultados empíricos, essa percepção de utilidade do conhecimento parece influenciar de forma mais intensa, se comparada apenas com o simples comprometimento afetivo do indivíduo em relação à sua organização.

Essa percepção de utilidade do conhecimento recebido aliada ao estado civil da pessoa passa a explicar 24,3% da variância da propensão ao compartilhamento do conhecimento. Isso revela que o estado civil do indivíduo também provoca um efeito mais significativo (8,7%) do que o comprometimento afetivo (2,1%). Lou *et al.* (2007) também verificaram esse mesmo fenômeno, ao registrar que os instrutores casados apresentam comportamento e motivação maiores de compartilhamento do conhecimento do que os instrutores solteiros. É interessante ressaltar que diversas pesquisas solicitam o estado civil nos dados demográficos do questionário aplicado, entretanto, raramente desenvolvem ou apresentam o efeito dessa variável sobre o compartilhamento do conhecimento.

Mesmo com poucas evidências empíricas registradas, normalmente as pessoas casadas ou com união estável estão mais acostumadas a conversar sobre suas crenças entre si, tornando-se mais expostas e espontâneas. Com isso, supostamente ficam mais suscetíveis ao compartilhamento do conhecimento com terceiros do que as pessoas que vivem sozinhas. Desta maneira, faz sentido as pessoas casadas apresentarem um nível de propensão ao compartilhamento do conhecimento maior do em relação aos solteiros.

O tempo de exposição à hierarquia também apresentou um relacionamento positivo com a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Os resultados sugerem que, ao passar do tempo, o militar adquire maior experiência, conhecendo as particularidades e se habituando aos princípios hierárquicos da organização, facilitando, com isso, o compartilhamento do conhecimento.

5.5 INFLUÊNCIA DO TEMPO DE EXPOSIÇÃO À HIERARQUIA

O tempo de convivência no ambiente de trabalho pode afetar o comportamento de um indivíduo, em consequência de suas interações com as pessoas e o ambiente organizacional. A cultura de responsabilidade compartilhada e de comprometimento organizacional do Exército Brasileiro convive em um ambiente fortemente hierarquizado que pode influenciar o comportamento de seus integrantes.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que o tempo de exposição à hierarquia possui relações significativas e positivas com o comprometimento organizacional, a satisfação com a carreira e a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Embora os efeitos tenham sido pequenos, os dados sugerem que o tempo de exposição à hierarquia da organização é benéfico, uma vez que colabora com o aumento das variâncias dos três construtos na medida em que aumenta o tempo de convivência no ambiente fortemente hierarquizado.

O fato de o tempo de exposição à hierarquia ter apresentado um relacionamento positivo com o desejo de compartilhar o conhecimento revelou uma contradição com as críticas negativas de Takeuchi e Nonaka (2008).

Na verdade, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a estrutura das organizações militares modernas, identificando-as como uma combinação ou síntese dos modelos burocráticos e força-tarefa, ou seja, “burocráticos em tempos de paz, mas altamente voltado para forças-tarefas em tempos de guerra” (NONAKA; TACHEUCHI, 1997, p. 185). Os resultados da pesquisa demonstram que essa flexibilidade não se limita aos tempos de paz ou guerra, mas no cotidiano da vida castrense.

Dessa forma, as afirmações de Jaques (1990) parecem fazer mais sentido, nas quais a hierarquia colabora com a unificação dos esforços de trabalho e imputa responsabilidades, o que pode gerar um maior comprometimento e satisfação nos integrantes da organização. Essa melhor estruturação aliada com os benefícios dos níveis elevados de comprometimento e satisfação contribui para o aumento do compartilhamento do conhecimento.

Entretanto, não foi constatada a moderação do tempo de exposição à hierarquia na relação entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do

conhecimento, tendo em vista a moderação não obter significância estatística. Se por um lado o tempo de exposição à hierarquia não otimiza a relação, por outro ela não prejudica, revelando-se, portanto, neutra, a despeito de impactar singular e diretamente os dois construtos.

5.6 COMPROVAÇÃO DA TESE

A tese geral proposta nesta pesquisa é de que a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada pela confiança organizacional mediada pelo comprometimento organizacional, sendo ainda moderada pela hierarquia presente na organização.

Em relação à primeira parte da tese, várias pesquisas sugerem que a confiança influencia no desejo de um indivíduo em compartilhar conhecimentos, informações e ideias (BATISTA, 2007; DAVENPORT, PRUSAK, 1998; EMPSON, 2001; HENDRICKS, 1999; HINDS, PFEFFER, 2003; HOLSTE, 2003; HOLSTE; FIELDS, 2010; KELLOWAY; BARLING, 2000; McDERMOTT, O'DELL, 2001) ou na facilitação ao acesso ao conhecimento (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BURT, 1992; HUSTED, MICHAILOVA, 2002; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ORLIKOWSKI, 1993; ROBERTS, O'REILLY III, 1974; SATO, 2010; SZULANSKI, 1995; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006; ZAHEER, McEVILY, PERRONE, 1998).

Observa-se, contudo, que boa parte da literatura consultada apresentou que a confiança é uma forma de vencer as barreiras impostas pelos relacionamentos interpessoais ou interorganizacionais, no intuito de possibilitar ou otimizar o compartilhamento do conhecimento. A maioria dos autores abordou o tema qualitativamente e mesmo dos que defendem um efeito direto sobre o compartilhamento do conhecimento, poucos abordaram o tema de forma quantitativa. Roberts e O'Reilly III (1974), por exemplo, pesquisaram a confiança isoladamente, sem a presença da variável comprometimento. Kelloway e Barling (2000) desenvolveram sua pesquisa utilizando a confiança e o comprometimento dentro do construto motivação e, a partir deste, verificaram a influência sobre o compartilhamento. Leonardi (2005) estudou a confiança em conjunto com outras variáveis, formando construtos distintos. Holste (2003) e Holste e Fields (2010) verificaram o impacto direto da confiança

sobre o compartilhamento, mas também de forma isolada, isto é, sem a presença de outras variáveis.

De fato, durante a inserção gradativa das variáveis de estudo no Modelo B, percebeu-se que a confiança organizacional exercia impacto direto sobre a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Porém, ao se incluir a variável comprometimento organizacional efetivo, a confiança organizacional passou a não ter mais relação com o compartilhamento.

Esse resultado sugere que a confiança não explica a vontade pura e simples de iniciar um compartilhamento ou de usar um conhecimento específico, isto é, que alguém transmita ou utilize um conhecimento só porque confia em outra pessoa ou organização. Há necessidade de outros elementos motivadores que inicie realmente o compartilhamento ou uso do conhecimento.

Esta pesquisa, por meio do Modelo A, constatou que um daqueles elementos é o comprometimento organizacional afetivo. Os dados apontam que a confiança organizacional, bem como a satisfação com a carreira, influencia o comprometimento organizacional afetivo, que, por sua vez, impacta a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Em outras palavras, significa dizer que, na hora de iniciar o compartilhamento de um conhecimento, um dos fatores que influencia diretamente nessa decisão é o componente afetivo do comprometimento organizacional, no qual a confiança organizacional já está sendo levada em consideração.

Em consequência, os resultados empíricos indicam que as pesquisas anteriores não estão equivocadas, uma vez que a confiança afeta a propensão ao compartilhamento do conhecimento, mas tão somente imprecisas, por não deixarem claro que se trata de um impacto indireto. Os resultados da pesquisa ainda sugerem a existência de mais de uma variável que media totalmente esse relacionamento, uma vez que o comprometimento organizacional infere um pequeno efeito sobre a propensão ao compartilhamento do conhecimento, anulando o impacto direto da confiança organizacional.

Por fim, a segunda parte da tese diz respeito à ação moderadora do tempo de exposição à hierarquia. Este assunto foi discutido na Seção 5.5, tendo a pesquisa de campo apontado para

a não existência da moderação dessa variável na relação entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Dessa forma, ao confirmar que a confiança organizacional impacta indiretamente a propensão ao compartilhamento do conhecimento, sendo mediada pelo comprometimento organizacional afetivo, e que o tempo de exposição à hierarquia não constitui um elemento moderador na relação entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento, constatou-se que **a tese geral proposta foi parcialmente comprovada.**

6 CONCLUSÃO

O compartilhamento e o uso do conhecimento fazem parte do cotidiano das organizações, que buscam entender essas ações em profundidade, no intuito de aperfeiçoar suas práticas e, com isso, facilitar o rompimento dos desafios dos mundos contemporâneo e futuro.

Esta pesquisa partiu dos estudos teóricos e empíricos que evidenciam a importante influência da confiança sobre a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Estudos recentes revelam que ainda há lacunas teóricas a serem preenchidas, alertando da necessidade de melhor entender a dinâmica do relacionamento dessas variáveis.

Durante a revisão teórica, observou-se a proximidade entre a confiança e o comprometimento, bem como a variedade de investigações de seus efeitos sobre o desejo de compartilhar o conhecimento. Entretanto, esses estudos tratavam dos relacionamentos individualmente, sem, contudo, integrá-los a um modelo que pudesse verificar como de fato aquelas variáveis funcionavam para influenciar a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Nesse contexto, surgiu a questão do nível de influência desejado, focando as investigações para o ambiente organizacional. Com isso, buscou-se quantificar os citados conceitos abstratos utilizando a escala de Mayer e Davis (1999) e Schoorman, Mayer e Davis (1996b) para a confiança organizacional, a escala de Shin (2001) para a satisfação com a carreira, a escala de Meyer e Allen para o comprometimento organizacional e a escala de Holste (2003) para a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

A literatura também apontou para as questões da propensão de um indivíduo confiar em outra pessoa ou em uma organização e a percepção de utilidade do conhecimento recebido como fatores que podem influenciar a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Mayer e Davis (1999) e Schoorman, Mayer e Davis (1996b) já tinham desenvolvido uma escala específica para medir o primeiro fator. Já para medir a percepção de utilidade do conhecimento recebido, foi usada a escala de Levin e Cross (2004).

O ambiente organizacional estudado foi o militar, mais especificamente o do Exército Brasileiro. Embora presente em todas as organizações de modo geral, a hierarquia é mais explícita e incisiva nas organizações militares, tendo sido interesse desta pesquisa observar a

influência do tempo de exposição a esse ambiente fortemente hierarquizado na propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Assim, o modelo teórico foi construído, ligando a confiança organizacional com a satisfação na carreira, esses dois construtos com o comprometimento organizacional e este último com a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Adicionalmente, o tempo de exposição a hierarquia foi ligado à relação do comprometimento organizacional com a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Em síntese, buscou-se comprovar a tese de que a confiança organizacional impacta na propensão ao compartilhamento do conhecimento mediada pelo comprometimento organizacional, sendo essa relação moderada pelo tempo de exposição à hierarquia. Com isso, resolver-se-ia o problema de pesquisa proposto de como a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciado pela confiança organizacional em estruturas hierárquicas fortes.

Os resultados desta pesquisa confirmaram os trabalhos anteriores, concluindo-se que a confiança organizacional está positivamente relacionada com a satisfação (BAKAY, 2012; CHIUZI, 2006; GIBSON, 2011; LEE; TEO, 2005; OLIVEIRA; MARTINS, 2007; PERRY; MANKIN, 2007; SIQUEIRA, 1995) e também com o comprometimento organizacional (BAKAY, 2012; CHIUZI, 2006; DIRKS; FERRIN, 2002; MARTINS; OLIVEIRA, 2007; MAYER; DAVIS, 1999; MOTTA, W., 2010).

Em prosseguimento, foi verificada a influência da satisfação sobre o comprometimento organizacional, confirmando o relacionamento também positivo (BASTOS, 1993; BATISTA, 2007; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; KELLOWAY; BARLING, 2000; KOOIJ *et al.*, 2009; LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2010; MACIEL; CAMARGO, 2011; MELO, 2007; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; ZHANG; ZHENG, 2009).

Infere-se que esses três primeiros resultados formam um círculo virtuoso, relacionando-se positivamente entre si, tornando o ambiente organizacional mais agradável e propenso ao trabalho colaborativo e, assim, suscetível a um melhor desempenho. Em particular para o comprometimento organizacional, a alta percepção de confiança organizacional pode fazer com que os membros da organização aumentem o desejo de permanecer e, ao mesmo tempo, o sentimento de obrigação em ficar na organização. Já a satisfação pode gerar um sentimento fortuito de retribuição à organização, bem como uma sensação de obrigação em contribuir

com ela. Assim, a confiança organizacional e a satisfação com a carreira, juntas, atuam nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional.

A respeito do relacionamento entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento, confirmou-se o impacto positivo do primeiro sobre o segundo (BARBOSA; MONTEIRO; FREITAS, 2012; BATISTA, 2007; HALL, 2001; HINDS; PFEFFER, 2003; HOOF; RIDDER, 2004; KELLOWAY; BARLING, 2000; LEONARDI, 2005; MELO, 2007; MOSCARDINI; GONÇALO; ZANLUCH, 2007; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ROCHA; CARDOSO; TORDERA, 2008; SATO, 2010; TERRA, 2001; TONET; PAZ, 2006), mas apenas na sua dimensão afetiva. Isso significa dizer que o sentimento de obrigação em retribuir com a organização (comprometimento normativo) não tem força para começar o compartilhamento do conhecimento por si só.

Entretanto, foi constatado que o comprometimento organizacional afetivo produz um efeito considerado pequeno, embora significativo. Os maiores impactos sobre a propensão ao compartilhamento do conhecimento foram gerados pela percepção de utilidade do conhecimento recebido e pelo estado civil dos indivíduos, colaborando com os achados de Hall (2001), Levin e Cross (2004) e Lou *et al.* (2007). Conclui-se, portanto, que as pessoas que reconhecem a utilidade do conhecimento estão mais dispostas a compartilhá-lo, bem como as pessoas casadas, que tendem a ser mais dispostas ao compartilhamento devido ao convívio natural de partilha com seu cônjuge ou companheira.

Na questão do tempo de exposição à hierarquia, apurou-se que ela não faz a moderação do relacionamento entre o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento. Isso significa que essa variável é neutra, ou seja, não otimiza a relação, mas também não a prejudica.

Verificou-se, contudo, que o tempo de convivência em um ambiente hierarquizado influencia direta e individualmente a satisfação com a carreira, o comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento, inferindo-se que ele contribui para melhor entender as variâncias dos três construtos no contexto organizacional.

Depreende-se que o tempo de exposição à hierarquia contribui para que o militar perceba as respostas positivas da Instituição em relação ao seu bem-estar pessoal e profissional,

colaborando para o aumento dos níveis das dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Além disso, ele permite que o militar desenvolva ações e tarefas diretamente relacionadas às suas aspirações vocacionais, contribuindo para o aumento da satisfação com a carreira. Finalmente, ele também possibilita um conhecimento maior da organização e, particularmente, do fluxo hierárquico das relações internas, o que facilita o compartilhamento do conhecimento.

O fato de o tempo de exposição à hierarquia ter apresentado um relacionamento positivo com a propensão ao compartilhamento do conhecimento revelou uma contradição com as críticas negativas de Takeuchi e Nonaka (2008), evidenciando as características da hierarquia em unificar os esforços de trabalho e imputar responsabilidades, gerando maior comprometimento e satisfação (JAQUES, 1990), condições favoráveis para a troca de conhecimento.

Naturalmente, a variável turma de formação apresentou um relacionamento inverso se comparado ao tempo de exposição à hierarquia, possuindo relações significantes com o comprometimento organizacional e com a satisfação com a carreira. Essas relações, contudo, não evidenciaram efeitos práticos, concluindo-se que o EB está preenchendo satisfatoriamente as expectativas das diversas turmas de formação do universo pesquisado, refletindo em níveis sem diferenças perceptíveis de comprometimento e de satisfação.

Constatou-se, ainda, que a arma ou especialidade do militar não tem relações com a satisfação com a carreira e com a propensão ao compartilhamento do conhecimento, além de não possuir efeito prático sobre o comprometimento organizacional. Infere-se, portanto, que a formação peculiar dos oficiais de carreira da linha bélica do EB apresenta um resultado homogêneo ao longo do tempo, não revelando variações perceptíveis nos construtos em questão.

Os resultados decorrentes do tempo de exposição à hierarquia, da turma de formação e da arma ou especialidade revelaram traços importantes da cultura militar, que podem indicar o desenvolvimento de atributos da organização. No caso do EB, conclui-se que os resultados do tempo de exposição à hierarquia podem ser melhor trabalhados, no sentido de acelerar o conhecimento a respeito da estrutura hierárquica organizacional nas turmas mais novas, o que poderá otimizar seu efeito sobre a propensão ao compartilhamento do conhecimento.

Em relação às turmas de formação e às armas ou especialidades, constatou-se que não há relações ou efeitos práticos sobre os construtos desta pesquisa. Isso revela a existência de uma tradição em termos de formação, o que contribui favoravelmente para a preservação da cultura organizacional. Entretanto, a despeito de todos os benefícios que isso possa gerar na manutenção da identidade, dos valores e dos costumes da organização, esse resultado sinaliza também a falta de aproveitamento daquelas variáveis no desenvolvimento do comprometimento, da satisfação e da própria propensão ao compartilhamento do conhecimento. Dessa forma, em termos gerenciais, as variáveis de turma de formação e arma ou especialidade representam oportunidades de melhoria para o EB.

Por fim, a inserção gradativa das variáveis de estudo revelou que o efeito da satisfação com a carreira e da confiança organizacional sobre a propensão ao compartilhamento do conhecimento é mediado totalmente pelo comprometimento organizacional afetivo. Em consequência, conclui-se que a confiança e a satisfação não são fatores motivacionais para iniciar o compartilhamento do conhecimento, embora atuem indiretamente para isso ao influenciar o comprometimento organizacional afetivo.

Assim, ao constatar que a propensão ao compartilhamento do conhecimento é influenciada indiretamente pela confiança organizacional em decorrência da mediação total do comprometimento afetivo organizacional e que o tempo de exposição à hierarquia não modera a relação entre comprometimento organizacional e a propensão ao compartilhamento do conhecimento, infere-se a tese proposta nesta pesquisa foi parcialmente comprovada.

Naturalmente, essa pesquisa possui limitações, sendo a principal a de ter sido aplicada em uma única organização, o Exército Brasileiro. Dessa forma, os resultados são válidos apenas no contexto dos oficiais combatentes de carreira do EB, não podendo ser estendidos para além do universo de pesquisa.

É recomendável, portanto, a replicação deste estudo em outras organizações de natureza militar e civil, principalmente empresas de mercado, não sujeitas à forte disciplina e hierarquia inerentes ao contexto militar e que podem trazer reflexos sobre a confiança, a satisfação e ao comprometimento.

Outra limitação é a dos resultados terem sido extraídos de um corte transversal, que capta apenas um momento do dinâmico processo de transmissão do conhecimento. Sendo assim, pesquisas futuras devem considerar o corte longitudinal para melhor entender o desenvolvimento da confiança organizacional ao longo do tempo.

Sugere-se, ainda, o prosseguimento do estudo da propensão ao compartilhamento do conhecimento com a inclusão de outras variáveis que contribuam para o melhor entendimento do fenômeno, como aspectos intrínsecos ao conhecimento e ao ambiente organizacional e, principalmente, fatores motivacionais.

Finalmente, ao concluir esta tese, observa-se que a dimensão humana é um universo a ser desbravado repetitivamente, tendo em vista a sua complexidade e volatilidade. Assim como foram as pesquisas anteriores, que esta pequena contribuição sirva como guia e motivação para novas descobertas na gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul; KWON, Seok-Woo. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.
- ALCARÁ, Adriana Rosecler CHIARA, Ivone Guerreiro Di; RODRIGUES, Jorge Luís; TOMAÉL, Maria Inês. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organisational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison Wesley, 1996.
- AXELROD, Robert. **The complexity of cooperation: agent based models of competition and cooperation**. Princeton: Princeton University Press, 1997.
- _____. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.
- AXELROD, Robert; COHEN, Michael D. **Harnessing complexity: organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free Press, 1999.
- BAKAY, Aziz. **Trust in peers, supervisor, and top management: a two country study**. 2012. 134 f. Tese (Doutorado em Administração de Negócios Internacionais) – Texas A&M International University, Laredo (Texas), EUA, 2012.
- BARBOSA, José Geraldo Pereira; MONTEIRO, Lucila Siqueira Incerti; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. Compartilhamento de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição financeira. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 137-154, jan./jul. 2012.
- BARTOL, Kathrym M.; SRIVASTAVA, Abhishek. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.
- BAR-YAM, Yaneer. **Complexity rising: from human beings to human civilization, a complexity profile**. 23 p. 2000. Disponível em: < <http://necsi.edu/Civilization.html> >. Acesso em: 24 abr. 2011.
- BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BATISTA, Moema de Almeida. **Alinhamento pessoa-organização: efeitos sobre o uso de ferramentas de compartilhamento do conhecimento**. 2007. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- BLAU, Peter M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BOER, Niels-Ingvar; VAN BAALEN, Peter J.; KUMAR, Kuldeep. **An activity theory approach for studying the situatedness of knowledge sharing**. Paper apresentado na 35ª Conferência Internacional do Hawaii em Ciências de Sistema. Big Island, Hawaii, 2002.

BOISOT, Max H. The creation and sharing of knowledge. *In*: CHOO, C. W.; BONFINS, N. (Eds.). **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002, p. 65-77.

BOON, S. D.; HOLMES, J. G. The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk. *In*: HIND, R. A.; GROEBEL, J. (Eds.). **Cooperation and prosocial behaviour**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991, p. 190-211.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 85-106, set./dez. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. Parecer do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior nº 1295/2001. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 mar. 2002.

BROWNING, Larry D.; BEYER, Janice M.; SHETLER, Judy C. Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 113-151, 1995.

BURT, Ronald. **Structural Holes**: the social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992, p. 8-49.

CASTELFRANCHI, Cristiano. Through the agents' mind: cognitive mediators of social action. **Mind and Society**, v. 1, n. 1, p. 109-140, 2000.

CHANDLER, Alfred D. **Scale and scope**: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHATTOPADHYAY, Prithviraj. Beyond direct and symmetrical effects: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 3, p. 273-287, 1999.

CHIUZI, Rafael Marcus. **As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre bem-estar no trabalho**. 2006. 74 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Metodista de São Paulo, UMESP, São Bernardo do Campo, SP, 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003, 425 p.

_____. **The knowing organization**: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998.

_____. Working with knowledge: how information professional help organizations manage what they know. **Library Management**, v. 21, n. 8, p. 395-403, 2000.

CLEMENTI, Juliana Augusto; SCHMITT, Maurílio Tiago Bruning; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur. Compartilhamento do conhecimento: barreiras e facilitadores. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8 e 9 de junho de 2012, Rio de Janeiro e Niterói. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CNEG, 2012. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0554_2948.pdf>. Acesso em: 13 set. 2012.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988. 567 p.

_____. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155-159, jul. 1992.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. S95-S120, supplement 1988.

COOK, John; HEPWORTH, Sue J.; WALL, Toby D.; WARR, Peter B. **The experience of work**: a compendium and review of 249 measures and their use. New York: Academic Press, 1981.

CRANNY, C. S.; SMITH, Patricia C.; STONE, Eugene F. **Job satisfaction**: how people feel about their jobs and how it affects their performance. New York: Lexington, 1992.

CROSS, Rob; CUMMINGS, Jonathon N. Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 928-937, 2004.

CULPEPPER, R. A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. **Educational and Psychological Measurement**, v. 60, n. 4, p. 604-616, 2000.

CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. The organizational trust inventory (OTI): development and validation. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in organizations**: frontiers of theory and research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996, p. 302-330.

CUNHA, Luciana Gross; BUENO, Rodrigo De Losso Silveira; OLIVEIRA, Fabiana Luci de; MURITA, Rubens; PUPO, Silvia. **Relatório ICJBrasil**: 3º trimestre/2010. DireitoGV, Escola de Direito de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2010. 23 p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/7727>>. Acesso em: 20 out. 2012.

CUNHA, Luciana Gross; BUENO, Rodrigo De Losso Silveira; OLIVEIRA, Fabiana Luci de; RAMOS, Luciana de Oliveira; GARCIA, João Marcos Bastos Vilar; KLINK, Yuri Campos. **Relatório ICJBrasil**: 3º trimestre/2011. DireitoGV, Escola de Direito de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2011. 37 p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6618>>. Acesso em: 20 out. 2012.

CUNHA, Luciana Gross; BUENO, Rodrigo De Losso Silveira; OLIVEIRA, Fabiana Luci de; SAMPAIO, Joelson de Oliveira; RAMOS, Luciana de Oliveira; KLINK, Yuri. C. **Relatório ICJBrasil**: 3º trimestre/2012. DireitoGV, Escola de Direito de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012. 35 p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6618>>. Acesso em: 20 out. 2012.

CYR, Sylvio; CHOO, Chun Wei. The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. **Journal of Documentation**, v. 67, n. 1, p. 1-37, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 256 p.

De LONG, David W.; FAHEY, Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DEUTSCH, Morton. The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. **Human Relations**, v. 13, n. 1, p. 123-139, 1960.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DIRKS, Kurt T.; FERRIN, Donald L. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 611-628, 2002.

DIXON, Nancy M. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 188 p.

DRUKER, Peter F. **Landmarks of tomorrow**: a report on the new “post-modern” world. New York: Harper Colophon Books, 1959.

DUGUID, Paul. The art of knowing: social and tacit dimensions of knowledge and the limits of the community of practice. **The Information Society**, v. 21, n. 2, p. 109-118, 2005.

EMPSON, Laura. Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional services firms. **Human Relations**, v. 54, n. 7, p. 839-862, 2001.

EXÉRCITO Brasileiro. **O processo de transformação do Exército**. 3. ed. Brasília: EME, 2010. 46 p. Disponível em: http://www.exercito.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc&groupId=1094704. Acesso em: 20.10.2012.

FIOL, C. Marlene. Consensus, diversity, and learning in organizations. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 403-420, 1994.

FOOS, Ted; SCHUM, Gary; ROTHENBERG, Sandra. Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 6-18, 2006.

FRASER, Veronica; MARCELLA, Rita; MIDDLETON, Iain. Employee perceptions of knowledge sharing: employment threat or synergy for the greater good? A case study. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 2, p. 39-52, 2000.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRENCH, John R. P. J.; RAVEN, Bertram. The bases of social power. *In*: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor, MI: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, University of Michigan, 1959, p. 150-167.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GIBSON, William David. **The effect of trust in leader on job satisfaction and intent to leave present job in the context of the nursing profession**. 2011. 173 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – College of Education and Human Development, University of Louisville, Louisville (KY), USA, 2011.

GIDDENS, Anthony. **The constitution of society**: outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press, 1984.

GOMAN, Carol K. **Why people don't tell you what they know**. Paper apresentado na IABC International Conference, Hyatt Regency, Chicago (IL), EUA, 2002.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17 (Winter Special Issue), p. 109–122, 1996.

GRIFFIN, Marie L.; HOGAN, Nancy L.; LAMBERT, Eric G.; TUCKER-GAIL, Kasey A.; BAKER David N. Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. **Criminal Justice and Behavior**, v. 37, p. 239-255, 2010.

HAAS, Martine R.; HANSEN, Morten T. Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 11, p. 1133-1153, 2007.

HAIR, Joseph F., Jr; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HALL, Hazel. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 3, p. 139-146, 2001.

HANSEN, Morten T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 82-111, 1999.

HENDRICKS, Paul. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 16, n. 2, p. 91-100, 1999.

HERSPRING, Dale R. Creating shared responsibility through respect for military culture: the Russian and American cases. **Public Administration Review**, v. 71, n. 4, p. 519-529, jul.-aug. 2011.

HINDS, Pamela J.; PFEFFER, Jeffrey. Why organizations don't "know what they know": cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In: ACKERMAN, M.; PIPEK, V.; WULF, V. (Eds.). **Beyond knowledge management: sharing expertise**. Cambridge: MIT Press, 2003, p. 3-26.

HOJO, Tânia Lucia; MINGOTI, Sueli Aparecida. Modelos de equações estruturais: uma avaliação dos métodos de máxima verossimilhança, mínimos quadrados ordinários e mínimos quadrados parciais usados na estimação de parâmetros do modelo. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 3 a 5 de novembro de 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0501_0741.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

HOLSTE, J. Scott. **A study of the effects of affect-based trust and cognition-based trust on intra-organizational knowledge sharing and use**. 2003. 153 f. Tese (Doutorado em Filosofia em Liderança Organizacional) – Regent University, Virginia Beach, Virginia, EUA, 2003.

HOLSTE, J. Scott; FIELDS, Dail. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 128-140, 2010.

HOOF, Bart van den; RIDDER, Jan A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.

HUOTARI, Maija-Leena; IIVONEN, Mirja (Eds.). **Trust in knowledge management and systems in organisations**. London: Idea Group Publishing, 2004.

HUSTED, Kenneth; MICHAILOVA, Snezhina. Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 60-73, 2002.

INGBER, Donald E. The architecture of life. **Scientific American**, p. 30-39, jan. 1998.

IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, dez. 2003.

JAQUES, Elliot. In praise of hierarchy. **Harvard Business Review**, p. 2-8, jan.-fev. 1990.

JOHNSON, Jean L.; CULLEN, John B.; SAKANO, Tomoaki; TAKENOUCHI, Hideyuki. Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 981-1004, 1996.

JOHNSON-GEORGE, Cynthia; SWAP, Walter C. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 43, n. 6, p.1306-1317, 1982.

JOIA, Luiz Antonio; LEMOS, Bernardo. Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 3, p. 410-427, 2010.

KAUFFMANN, Stuart. **At home in the universe: the search for laws of complexity**. London: Viking Penguin Books, 1995.

_____. **Investigations**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

KELLER, Robert T. Technology-information processing fit and the performance of R&D project groups: a test of contingency theory. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 167-179, 1994.

KELLOWAY, E. Kevin; BARLING, Julian. Knowledge work as organizational behaviour. **International Journal of Management Reviews**, v.2, n.3, p. 287-304, 2000.

KOCK, Ned. **WarpPLS 3.0 user manual**. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems, 2012. 55 p.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOOIJ, Dorien T. A. M.; JANSEN, Paul G. N.; DIKKERS, Josje S. E.; LANGE, Annet H. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Organization Behavior**. Published online Wiley InterScience, 2009.

KROGH, Georg von. Care in knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 133-154, 1998.

KURTZ, C. F.; SNOWDEN, D. J. The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. **IBM Systems Journal**, v. 42, n. 3, p. 462-483, 2003.

LAMBERT, Eric G.; HOGAN, Nancy L.; BARTON, Shannon M. Satisfied correctional staff: a review of the literature on the correlates of correctional staff job satisfaction. **Criminal Justice and Behavior**, v. 29, n. 2, p. 115-143, 2002.

LEAVITT, Harold J. Why hierarchies thrive. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 3, p. 96-102, 2003.

LEE, Grace; TEO, Albert. Organizational restructuring: impact on trust and work satisfaction. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 22, n. 1, p. 23-39, 2005.

LEHANEY, Brian; CLARKE, Steve; COAKES, Elayne; JACK, Gillian. **Beyond knowledge management**. London: Idea Group Inc., 2004.

LEITE, Nildes R. P.; RODRIGUES, Ana C. A.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: quais as possíveis relações com antecedentes? In: XIII SEMEAD - Seminários em Administração, 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP-FEA, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/441.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2011.

LEONARDI, Suzana Monteiro. **O compartilhamento de conhecimento em equipes de venda: um estudo exploratório no setor químico**. 2005. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Álvares Penteado, UNIFECAP, São Paulo, SP, 2005.

LEVIN, Daniel Z.; CROSS, Rob. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490, 2004.

LEVIN, Daniel Z.; WHITENER, Ellen M.; CROSS, Rob. **Perceived trustworthiness of knowledge sources: the moderating impact of relationship length**. *Paper* apresentado na Best Papers Proceedings of the Academy of Management, New Orleans, 2004.

_____. Perceived trustworthiness of knowledge sources: the moderating impact of relationship length. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 5, p. 1163-1171, 2006.

LEWICKI, Roy J.; BUNKER, Barbara B. Trust in relationships: a model of development and decline. In: BUNKER, B. B.; RUBIN, J. Z. (Eds.). **Conflict cooperation and justice: essays inspired by the work of Morton Deutsch**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995, p. 133-174.

_____. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, T. R. T. R.M. (Ed.), **Trust in organization: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage, 1996, p. 114-139.

LEWICKI, Roy J.; McALLISTER, Daniel J.; BIES, Robert J. Trust and distrust: new relationships and realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LIMERICK, David; CUNNINGTON, Bert. **Managing the new organisation: a blueprint for networks and strategic alliances**. Chatswood: Business and Professional Publishing, 1993.

LOCKE, Edwin A. Job satisfaction and job performance: a theoretical analysis. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 5, n. 5, p. 484-500, 1970.

LOU, Shi-Jer; YANG, Yun-Shiue; SHIH, Ru-Chu; TSENG, Kuo-Hung. A study on the knowledge sharing behaviour of information management instructors at technological universities in Tiwan. **World Transactions on Engineering and Technology Education**, v. 6, n. 1, 2007.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 15, n. 3, p. 433-453, maio/jun. 2011.

MANDELLI, Andreina. Self-organization and new hierarquies in complex evolutionary value networks. In: HUOTARI, M.L.; IIVONEN, M. (Eds.). **Trust in knowledge management and systems in organisations**. London: Idea Group Publishing, 2004, p. 248-303.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, v. 2, p. 71-87, 1991.

MARTINEZ, Maria C.; PARAGUAY, Ana I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

MARTINS, Polyana A.; OLIVEIRA, Áurea F. Antecedentes de comprometimento organizacional afetivo: confiança do empregado na organização e valores organizacionais [comunicações científicas]. *In*: V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, 2007, Maceió. **Anais eletrônicos...** Maceió: UFAL, 2007. Disponível em: <<http://www.conpsi5.ufba.br>>. Acesso em: 2 mar. 2011.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Dordrecht Reidel, 1980. 171 p.

_____. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 8. ed. São Paulo: Palas Athena, 2010.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, p. 123-136, 1999.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

McALLISTER, Daniel J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

McCULLOCH, Warren S. **Embodiments of mind**. Cambridge: MIT Press, 1965.

McDERMOTT, Richard; O'DELL, Carla. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

McEVILY, Bill; TORTORIELLO, Marco. **Measuring trust in organizational research: review and recommendations**. Rotman School of Management, University of Toronto. Toronto, Ontario, 2007.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2004.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998.

MELO, Mônica Figueiredo de. **Compartilhamento do conhecimento: a percepção dos coordenadores da equipe de estudos e projetos da Maia Melo Engenharia**. 2007. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Boa Viagem, Recife, PE, 2007.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousands Oaks: Sage, 1997.

MEYER, John P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVICH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, n. 61, p. 20-52, 2002.

MOSCARDINI, T.; GONÇALO, C.; ZANLUCH, João Batista. Barreiras e alternativas para o compartilhamento do conhecimento e das informações: o caso de uma empresa do setor de T.I.. In: XIV Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, 2007. **Anais eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2007. Disponível em: < http://projeto.unisinos.br/gp_gestaoconhecimento/sites/default/files/publicacoes/2007/2007_00009.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 5. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 160 p.

MOTTA, Wladimir H. Manutenção do comprometimento organizacional em ambientes de mudança: uma proposta baseada na confiança. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente, 2010, São Carlos, SP. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2010. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_127_816_17423.pdf>. Acesso em: 25 maio 2012.

NASCIMENTO, José Luís; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Maria de Fátima. Estudo sobre a validação do “modelo de comportamento organizacional” de s e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 115-133, 2008.

NONAKA, Ikujiro. Managing organizational knowledge: theoretical and methodological foundations. In: SMITH, Ken G.; HITT, Michael A. **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: University Press, 2005, Chapter 18, p. 373-393.

_____. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 96-104, November-December 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 362 p.

NOVELLI, José Gaspar Nayme; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 41, n. 4, p. 442-452, out./nov./dez. 2006.

OLIVEIRA, Áurea. F.; MARTINS, Polyana. A. Bem-estar no trabalho: impacto da confiança do empregado na organização [Comunicações Científicas]. In: V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, 2007, Maceió. **Anais eletrônicos...** Maceió: UFAL, 2007. Disponível em: <<http://www.conpsi5.ufba.br>>. Acesso em: 2 mar. 2011.

O'LOUGHLIN, Christina; COENDERS, Germa. **Application of the European customer satisfaction index to postal services**. Structural equation models versus partial least squares. Girona, 2002. Disponível em: < <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/278/n4.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2012.

ORLIKOWSKI, Wanda J. CASE tools as organizational change: investigating increment. **MIS Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 309-340, 1993.

PERRY, Ronald W.; MANKIN, Lawrence D. Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. **Public Personnel Management**, v. 36, n. 2, p. 165-179, 2007.

POWELL, Walter W. The capitalist firm in the XXist century: emerging patterns. In: DI MAGGIO, P. (Ed.). **The twenty first century firm**. Princeton: Princeton University Press, 2001, p. 33-68.

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

RAJAN, Raghuram G.; ZINGALES, Luigi. **The governance of the new enterprise**. NBER Working Paper 7958, 2000. Disponível em:< <http://www.nber.org/papers/w7958.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2011.

RICH, Gregory A. The sales manager as a role model: effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 319-328, 1997.

RIEGE, Andreas. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

ROBERTS, Karlene H.; O'REILLY III, Charles A. Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. **Academy of Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 205-215, 1974.

ROCHA, Felipe de Sequeira; CARDOSO, Leonor; TORDERA, Nuria. The importance of organizational commitment to knowledge management. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 211-232, 2008.

ROSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

RYLE, Gilbert. **The concept of mind**. London: Hutchinson & Company, 1949.

SATO, Karoline Aparecida Scroch. **Criação e compartilhamento de conhecimento: o caso do projeto perfis profissionais para o futuro da indústria**. 2010. 184 f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2010.

SCHLENKER, Barry; HELM, Bob; TEDESCHI, James T. The effects of personality and situational variables on behavioral trust. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 25, n. 3, p. 419-427, 1973.

SCHMIDT, Steven W. The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. **Human Resource Development Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 481–498, 2007.

SCHOORMAN, F. David; MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. **Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation**. *Paper* apresentado no 11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, 1996a.

_____. Organizational trust: Philosophical perspectives and conceptual definitions. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 337-340, 1996b.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a dança das mudanças**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 676 p.

_____. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. *In*: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem: relatos de sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997, p. 342-375.

SENGE, Peter M.; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Rich; ROTH, George; SMITH, Bryan. **The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

SHAPIRO, Debra L.; SHEPPARD, Blair H.; CHERASKIN, Lisa. Business on a handshake. **Negotiation Journal**, v. 8, n. 4, p. 365–377, 1992.

SHAW, Robert; PERKINS, Dennis. Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. *In*: NADLER, David e outros. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993, p. 157-172.

SHIN, Hannah. **Career anchors: understanding differences among demographic groups at the naval postgraduate school**. 2001. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Gestão) – Naval Postgraduate School, Monterey (CA), EUA, 2001.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo e com a organização. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-330.

SMITH, Patricia C.; KENDALL, Lorne M.; HULIN, Charles L. **The measurement of satisfaction in work and retirement**. Chicago: Rand McNally, 1969.

SPECTOR, Paul E. **Industrial and organizational psychology: research and practice**. New York: John Wiley, 1996.

SPENDER, J-C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 9, n. 1, p. 63-78, 1996.

STACEY, Ralph D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koechler Publishers Inc., 1997.

STARK, David. **Sociology of worth**. Keynote address in proceedings for the meetings of the European Association of evolutionary political economy. Berlin, (November 2-4), 2000. Disponível em: < http://www.coi.columbia.edu/pdf/stark_fsw.pdf>. Acesso em: 28 maio 2011.

SVEIBY, Karl-Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. São Paulo: Campus, 1998.

SZULANSKI, Gabriel. Unpacking stickiness: an empirical investigation of the barriers to transfer best practices in the firm. **Academy of Management Journal**, v. 38, special issue, p. 437-441, 1995.

_____. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, winter issue 1996.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008 (Reimpressão 2009). 320 p.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2001. 313 p.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

TRAINOR, Timothy E; BRAZIL, Donna M; LINDBERG, Travis. Building knowledge from organizational experience: approaches and lessons learned from US army base camp workshops. **Engineering Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 37-45, jun. 2008.

TSOUKAS, Haridimos. Do we really understand tacit knowledge? In: TSOUKAS, Haridimos (Ed.). **Complex knowledge: studies in organizational epistemology**. New York: Oxford University Press, 2005a, p. 141-161.

TSOUKAS, Haridimos. What is organizational knowledge? *In*: TSOUKAS, Haridimos (Ed.). **Complex knowledge: studies in organizational epistemology**. New York: Oxford University Press, 2005b, p. 117-140.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.

VIEIRA, Valter Afonso. Moderação, mediação, moderação-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 17-33, jan./fev./mar. 2009.

WILLIAMSON, Oliver E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economic Literature**, v. XIX, n. 4, p. 1537-1568, 1981.

WORCHEL, Philip. Trust and distrust. *In*: AUSTIN, W. G. & WORCHEL, S. (Eds.). **Social Psychology of Intergroup Relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing, 1979, p. 174-187.

YOON, Jeongkoo; THYE, Shane R. A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. **Work and Occupations**, v. 29, n. 1, p. 97-124, 2002.

ZAHEER, Akbar; McEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZHANG, Jin; ZHENG, Wei. How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 331-351, 2009.

		DF					CF	
		1	2	3	4	5	6	7
81	A maioria das pessoas responde pesquisas de opinião pública honestamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	A maioria dos adultos é competente em seus trabalhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigado pela sua valiosa participação!

APÊNDICE 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

a) Construtos

Construto	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão
CONF	1,00	7,00	4,45	4,52	4,31	1,04
CBC	1,00	7,00	4,96	5,17	6,00	1,17
CBB	1,00	7,00	3,76	3,80	4,00	1,31
CBI	1,00	7,00	4,62	4,67	4,17	1,18
COMP	1,67	6,11	4,39	4,44	4,67	0,78
CA	1,50	7,00	4,93	5,00	4,17	1,08
CN	1,00	7,00	4,27	4,33	4,33	1,19
CI	1,00	7,00	3,97	4,00	4,67	1,26
SAT	1,00	7,00	5,33	5,67	6,00	1,36
CONH	2,38	7,00	5,30	5,38	5,69	0,86
DCE	1,00	7,00	5,26	5,25	6,00	1,21
DUE	2,00	7,00	5,73	6,00	7,00	1,07
DCT	1,25	7,00	5,16	5,25	6,00	1,09
DUT	1,75	7,00	5,07	5,00	5,00	0,93
PC	1,00	5,50	3,49	3,50	3,38	0,80
RC	2,38	7,00	4,95	4,87	4,00	0,85

b) Dados demográficos

Dado	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	18	44	27,48	7,28
TEH	1	28	10,02	7,84
Ingresso no EB	1984	2011	-	-
ESTCIV	Solteiros	382		
	Casados / União estável	267		
	Separados	2		
	Divorciados	3		
	Viúvo	1		

c) Box Plot

