

**ALESSANDRO JOSÉ SACHO**

**Cultura Organizacional e sua Influência no Compartilhamento de Conhecimento: o**  
**Caso Toyota Brasil e China**

**Alessandro José Sacho**

**Cultura Organizacional e sua Influência no Compartilhamento de Conhecimento: o  
Caso Toyota Brasil e China**

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para a etapa de qualificação para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, no programa de Mestrado Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior  
Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gislaine Cristina Batistela

Guaratinguetá  
2021

Ficha catalográfica

S121c      Sacho, Alessandro José  
Cultura organizacional e sua influência no compartilhamento de  
conhecimento: o caso Toyota Brasil e China / Alessandro José Sacho –  
Guaratinguetá, 2021.  
84 f : il.  
Bibliografia: f. 69-79

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade  
de Engenharia de Guaratinguetá, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior

Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gislaine Cristina Batistela

1. Cultura organizacional. 2. Gestão do conhecimento.
3. Toyota (Automóvel). I. Título.

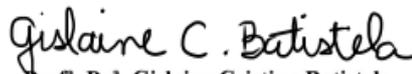
CDU 65.011.8(043)

***ALESSANDRO JOSÉ SACHO***

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”**

**PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL**

**APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

  
**Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Gislaine Cristina Batistela**  
Coordenadora

***BANCA EXAMINADORA:***



**Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR**  
Orientador - UNESP

participou por videoconferência



**Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. MARTA LIGIA POMIM VALENTIM**  
UNESP

participou por videoconferência



**Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. INDIRA ARIAS RODRÍGUEZ**

participou por videoconferência

Dezembro, 2021

## RESUMO

O presente estudo replica o protocolo de Ding et al. (2017) e tem por objetivo analisar fatores de motivação psicológica (relacionamento pessoal, recompensa e autoestima) e culturais que influenciam o compartilhamento de conhecimento dos gestores industriais em montadoras da Toyota no (4) Brasil e na (1) China. Foi aplicado questionário a 121 gestores (supervisores, gerentes e diretores) da Toyota, e os dados foram tratados por estatística descritiva e correlação. A análise dos resultados da estatística descritiva indica que os gestores brasileiros e chineses têm julgamento semelhante para os constructos Relacionamento recíproco antecipado, Senso de autoestima e Orientação Guanxi. Existe correlação significativa e positiva na comparação dos resultados das respostas do Brasil e da China entre Relacionamento recíproco antecipado, Senso de autoestima e Intenção de compartilhamento do conhecimento, bem como entre Intenção de compartilhamento do conhecimento e Orientação Guanxi e, também, Face saving e Face gaining. A pesquisa permite avançar sobre oportunidades de pesquisa acerca do entendimento de como esses fatores influenciam o processo de compartilhamento do conhecimento nas organizações, contribuindo para criar um contexto favorável que permite apoiar tomadores de decisão sobre gestão de conhecimento entre os funcionários dentro de boas práticas da Toyota.

**PALAVRAS-CHAVE:** Compartilhamento do Conhecimento. Cultura Organizacional. Gestão do Conhecimento. Toyota. Brasil e China.

## **ABSTRACT**

This paper reply to the Ding et al. (2017)'s protocol and has the objective to analyze psychological motivation factors (anticipated extrinsic rewards; Anticipated reciprocal relationships; sense of self-worth) Investigating how theses psychological motivations influence employees' knowledge sharing intention, and how such effects are moderated by Cultural factors can influence the industrial managers that works at Toyota in Brazil (4 different factories and 1 Chinese Toyota factory).A questionnaire survey was conducted in China and Brazil to test the research model. This survey chose 121 industrial managers, who work full time in a variety of differently functions inside Chinese and Brazilian Toyota. The results were treated by descriptive statistics and correlation and the results suggested that anticipated reciprocal relationship, knowledge sharing intention and sense of self-worth have convergency among both countries, instead Face saving, face gaining and Guanxi orientation and anticipated extrinsic rewards diverges on it. The research allows advancing on research opportunities regarding the understanding of how these factors influence the knowledge sharing process in organizations, contributing to create a favorable context that allows supporting decision makers on knowledge management among employees within Toyota's good practices.

**KEYWORDS:** Knowledge Sharing. Organizational culture. Knowledge management. Toyota; Brazil and China.:

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me abençoou todos os dias para chegar até aqui em um período de tantas intercorrências, em meio à uma pandemia jamais vista pela minha geração. Aos meus pais *José Eusebio Sacho* e *Maria de Lourdes Querino*, que apesar das dificuldades enfrentadas, sempre me incentivaram e me guiaram com exemplos que trago comigo nos meus valores e caráter. A minha esposa *Thais Pena Gandara e Silva Sacho* que com muita paciência, amor e carinho me suportou e me substituiu para que eu encontrasse tempo para me dedicar aos estudos e aulas, e principalmente me motivando quando o cansaço me alcançava e me forçava a desistir. Aos meus filhos *Lucca Gandara Sacho* e *Sofia Gandara Sacho* que mesmo na imaturidade de seus primeiros anos de vida, me motivavam com sorrisos e beijos, e me permitiam me dedicar aos trabalhos sempre com muito carinho e amor. Ao meu orientador, *Prof. Dr. Jorge Muniz Junior* que me agraciou com toda sua sabedoria e dedicação à esse trabalho passando comigo várias horas de seus finais de semana me orientando e motivando para chegarmos até aqui. A minha coorientadora *Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gislaine Cristina Batistela* que em cada ocasião de encontro nos dava uma aula privada de estatística sempre com muita dedicação. Ao meu grande amigo e companheiro de curso *Fabio Kiyoshi Nakanishi* por estar sempre ao meu lado nos momentos difíceis dessa jornada. Todos acima jamais deixaram de me incentivar, sem suas orientações, dedicação e auxílio o resultado aqui apresentado jamais seria alcançado. Por fim gostaria de agradecer imensamente a Toyota do Brasil, companhia essa de imensa notoriedade em todo meu desenvolvimento profissional e pessoal nesses 21 anos nos quais fui agraciado com muito aprendizado e oportunidades como esse trabalho.

Aos funcionários da Biblioteca do Campus de Guaratinguetá pela dedicação, presteza e principalmente pela vontade de ajudar; aos funcionários da Faculdade de Engenharia do Campos de Guaratinguetá pela dedicação e alegria no atendimento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Étapas metodológicas.....	31
----------	---------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição de frequência relativa por item de cada país para Brasil (BR) e China (CH), complementada com os respectivos alfas de Cronbrach.....	34
Tabela 2	Correlação de Spearman entre os constructos (Brasil: triangular superior e China: triangular inferior).....	40
Tabela 3	Correlação de Spearman entre os constructos do Brasil.....	42
Tabela 4	Correlação de Spearman entre os construtos da China.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 JUSTIFICATIVA .....	12
1.2 CONTEXTO DA PESQUISA .....	13
1.3 ESTRUTURA .....	15
<b>2 PANORAMA TEÓRICO</b> .....	16
2.1 FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO .....	18
2.2 ASPECTOS CULTURAIS BASEADOS NA PERSPECTIVA BRASILEIRA .....	19
2.3 ASPECTOS CULTURAIS BASEADOS NA PERSPECTIVA CHINESA .....	21
2.4 CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS MOTIVACIONAIS E CULTURAIS .....	23
<b>2.4.1 Orientação Guanxi</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.2 Face Saving e Face Gaining</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.3 Relacionamento Recíproco</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.4 Recompensas Extrínsecas Antecipadas</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.5 Senso de autoestima</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.6 Intenção de Compartilhamento de Conhecimento</b> .....	<b>31</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>33</b>
3.1 COLETA DE DADOS (ETAPA B) .....	33
<b>3.1.1 Instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1.2 Caracterização da amostra</b> .....	<b>34</b>
3.2 TRATAMENTO DE DADOS (ETAPA C).....	34
3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	35
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1 COMPARAÇÃO DESCRITIVA BRASIL E CHINA .....	36
4.2 COMPARAÇÃO BRASIL E CHINA .....	46
<b>4.2.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) Sentido de Autoestima (SAE)...</b>	<b>47</b>
<b>4.2.2 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC).....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3 Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Orientação Guanxi (OG).....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.4 Face Saving (FS) e Facing Gaining (FG).....</b>	<b>48</b>
4.3 ANÁLISE CORRELAÇÃO BRASIL .....	48
<b>4.3.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) .....</b>	<b>49</b>
4.3.1.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Sentido de Autoestima (SAE).. .....	49

4.3.1.2	Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) .....	50
4.3.1.3	Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Relacionamento interpessoal voltado por trabalho (Orientação Guanxi - OG).....	51
4.3.1.4	Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Face Saving (FS).....	52
4.3.1.5	Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Face Gaining (FG) .....	52
<b>4.3.2</b>	<b>Recompensa Extrínseca Antecipada (REA).....</b>	<b>53</b>
4.3.2.1	Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Sentido de Autoestima (SAE)....	53
4.3.2.2	Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Face Saving (FS) .....	54
4.3.2.3	Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Face Gaining (FG).....	54
4.3.2.4	Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Orientação Guanxi (OG) .....	54
<b>4.3.3</b>	<b>Senso de Autoestima (SAE) .....</b>	<b>54</b>
4.3.3.1	Senso de Autoestima (SAE) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) .....	55
4.3.3.2	Senso de Autoestima (SAE) e Orientação Guanxi (OG).....	55
4.3.3.3	Senso de Autoestima (SAE) e Face Saving (FS).....	56
4.3.3.4	Senso de Autoestima (SAE) e Face Gaining (FG) .....	56
<b>4.3.4</b>	<b>Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC).....</b>	<b>56</b>
4.3.4.1	Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Orientação Guanxi (OG) .....	56
4.3.4.2	Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Face Saving (FS) ...	57
4.3.4.3	Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Face Gaining (FG) .	58
<b>4.3.5</b>	<b>Orientação Guanxi (OG) .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Face Saving.....</b>	<b>59</b>
4.3.6.1	Face Saving (FS) e Facing Gaining (FG) .....	59
4.4	ANÁLISE CORRELAÇÃO CHINA.....	60
<b>4.4.1</b>	<b>Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) .....</b>	<b>60</b>
4.4.1.1	Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Sentido de Autoestima (SAE) ..	60
4.4.1.2	Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) .....	62
<b>4.4.2</b>	<b>Relacionamento Recíproco Antecipado (REA).....</b>	<b>63</b>
4.4.2.1	Relacionamento Recíproco Antecipado (REA) e Facing Saving (FS).....	63
4.4.2.2	Relacionamento Recíproco Antecipado (REA) e Facing Gaining (FG) .....	63
<b>4.4.3</b>	<b>Senso de Autoestima (SAE) .....</b>	<b>63</b>
4.4.3.1	Senso de Autoestima (SAE) e Intenção de Compartilhar Conhecimento (ICC)	63
<b>4.4.4</b>	<b>Intenção de Compartilhar Conhecimento (ICC).....</b>	<b>64</b>

4.4.4.1	Intenção de Compartilhar Conhecimento (ICC) e Orientação Guanxi (OG) .....	64
4.4.5	Orientação Guanxi (OG) .....	65
4.4.5.1	Orientação Guanxi (OG) e Facing Saving (FS).....	65
4.4.5.2	Orientação Guanxi (OG) e Facing Gaining (FG) .....	66
<b>4.4.6</b>	<b>Face Saving (FS) .....</b>	<b>66</b>
4.4.6.1	Face Saving (FS) e Facing Gaining (FG) .....	66
5	CONCLUSÕES .....	67
	REFERÊNCIAS .....	69
	APÊNDICE A – Pesquisa de efeitos moderadores no ambiente organizacional na Toyota do Brasil Ltda .....	80
	APÊNDICE B – Correlação detalhada por itens do questionário segundo cada país estudado... ..	83

## 1 INTRODUÇÃO

“Gestão do conhecimento é a atuação sistematizada, formal e deliberada no sentido de capturar, preservar, compartilhar e (re)utilizar os conhecimentos tácitos e explícitos criados e empregados pelas pessoas durante as tarefas de rotina e de melhoria dos processos produtivos, de modo a gerar resultados mensuráveis para a organização e para as pessoas.” (MUNIZ Jr.; TRZESNIAK; BATISTA Jr., 2009).

O presente estudo tem como objetivo analisar fatores psicológicos motivacionais e culturais que influenciam o compartilhamento de conhecimento dos gestores industriais das montadoras da Toyota no Brasil e na China. Foram aplicados questionários a 121 gestores (supervisores, gerentes e diretores) da Toyota de 4 montadoras no Brasil e 1 na China.

A revisão da literatura sobre gestão do conhecimento e cultura organizacional orientou a escolha do método de avaliação proposto por Ding et al. (2017), que permite avaliar a influência de construtos psicológicos motivacionais (relacionamento interpessoal, recompensa e autoestima) e de cultura organizacional relativa ao país (guanxi e face) na intenção de compartilhamento do conhecimento entre funcionários. Guanxi (relacionamento no trabalho) e face (exposição pessoal), presentes na cultura chinesa, são aqui considerados como fatores comparativos de orientação cultural para com os funcionários brasileiros, como analisado por Muniz Jr. et al. (2019) e Costilhas (2020). Apresenta-se como questão de pesquisa: “Que fatores influenciam a intenção de compartilhamento do conhecimento dos gestores industriais da Toyota?”.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

A cultura do contexto operário industrial é influenciada pela cultura organizacional, e ambas são influenciadas pela cultura nacional, portanto faz-se necessário o seu melhor entendimento. O entendimento sobre cultura e gestão do conhecimento em montadoras no Brasil e na China avança sobre outros estudos organizacionais (MUNIZ et al., 2019; ARDICHVILI et al., 2006; GONZALEZ e MARTINS, 2014; BARACHINI, 2009) e o estudo proposto de comparação entre empresas similares do Brasil e da China permite identificar convergências e divergências relativas ao compartilhamento do conhecimento dos gestores em cada país, para auxiliar na tomada de decisão referente à gestão do conhecimento operário.

Antunes e Pinheiro (2020) indicam a necessidade de pesquisa sobre gestão do conhecimento, por meio de disseminação de informações, formas de aprendizagem, compartilhamento de conteúdo e armazenamento para o sucesso do negócio.

Para alcançar a vantagem do compartilhamento de conhecimento, é importante analisar os fatores que afetam a intenção desse compartilhamento de uma empresa (LYU et al., 2020). Este estudo está alinhado às oportunidades de pesquisa, por exemplo, indicar orientações pragmáticas sobre formas de identificar como o gestor pode desenvolver contextos favoráveis para encorajar processos de conversão do conhecimento na organização em diferentes países (MUNIZ Jr.; RIBEIRO; PRADHAN, 2021; MUNIZ Jr. et al. 2019; AL-ALLAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007) e identificar variáveis que influenciam o conhecimento tácito em grupos nas organizações (ERDEN; VON KROGH; NONAKA, 2008). Pesquisa sobre incentivos eficazes para o compartilhamento do conhecimento atrai considerável atenção (ZHANG; SONG; SONG, 2020).

O melhor entendimento da relação entre os fatores e a intenção de compartilhamento do conhecimento na indústria pode ser apresentado de forma diferenciada dos resultados de Ding et al. (2017). A pesquisa contribui para o interesse acadêmico e organizacional referente à importância da gestão do conhecimento operário no “chão de fábrica”, pois os gerentes precisam entender como podem apoiar e desenvolver estratégias eficazes de gestão do conhecimento (NGUYEN et al., 2018). E o estudo permite aos gestores um melhor entendimento para atuarem na promoção do compartilhamento do conhecimento nas organizações e criação de um contexto favorável a esse compartilhamento (MUNIZ Jr. et al., 2019).

## 1.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A Toyota Motor Corporation, fabricante de automóveis fundada em 28 de agosto de 1937, com atuação em mais de 160 países, atualmente possui 359.542 funcionários ao redor do mundo, divididos em 50 plantas fora do Japão e 15 plantas e 3 head offices no Japão (TOYOTA, 2021). A Toyota do Brasil foi fundada em 1958 e atualmente possui 4 unidades fabris e 3 centros de distribuição no país, com um total de 5700 funcionários. A capacidade instalada é de 170.000 veículos/ano (TOYOTA, 2021).

Atualmente a Toyota possui mais de 50 unidades fabris espalhadas pelo mundo com 370.870 funcionários, desses 5.700 empregados no Brasil distribuídos em três plantas produtivas e três centros de distribuições.

A pesquisa foi realizada em quatro fábricas da Toyota do Brasil Ltda e na principal fábrica da montadora na China na cidade de Guangzhou, no distrito de Nanshan, na província de Guangdong, chamada GTMC.

A primeira e mais antiga operação da Toyota fora do Japão está localizada em São Bernardo do Campo, Brasil. A Toyota iniciou suas operações no Brasil com a instalação de um escritório no centro de São Paulo, em janeiro de 1958.

Lançou o primeiro veículo Land Cruiser (Bandeirante), na modalidade CKD (Complete Knock-Down, ou veículo completamente desmontado). Em 1961, a Toyota adquiriu um terreno em São Bernardo do Campo (SP). A partir de 1962, passou a fabricar o modelo Bandeirante nacional, que durante 40 anos se posicionou como referência no mercado de utilitários.

Em 1999, a Toyota do Brasil celebrou a produção de 100 mil unidades do utilitário. Em de 2001, com o encerramento da produção da linha Bandeirante, a unidade de São Bernardo do Campo passou a fabricar autopeças.

A segunda fábrica no Brasil foi fundada em 1998 na cidade de Indaiatuba(SP), destinada à produção do modelo Corolla. Em 2017 atingiu a marca histórica de 1 milhão de unidades produzidas nessa planta e atualmente tem capacidade de produção de 80 mil veículos/ano.

Em 2012, foi inaugurada em Sorocaba (SP) a terceira fábrica, que atualmente é responsável pela produção dos modelos Etios, Yaris e Corolla Cross, sendo este exportado para 22 países. Esta unidade tem capacidade de produção de 120 mil veículos/ano. Em 2016, a Toyota inaugurou a fábrica de motores na cidade de Porto Feliz (SP), responsável por produzir 200.000 motores/ano que equipam os modelos Etios, Yaris e Corolla.

Na China, a planta GTMC está localizada na cidade de Shinan Da Dao, Nansha District, Guangdong, com uma área total de 544,1 Km<sup>2</sup> e uma população aproximada de 260.000, o que resulta em uma densidade demográfica de 480 pessoas/km<sup>2</sup>. A empresa é uma joint venture entre a montadora japonesa Toyota Motor Company e a GAC Toyota Motor Co Ltd (GTMC), foi fundada em setembro de 2004 e começou a produzir e vender em 2006 veículos da marca Toyota na China, exportando para outros países asiáticos. A produção começou com o modelo Camry, seguido pelo Yaris (2008). A linha 2 foi inaugurada (2009) para produção do modelo Highlander, em seguida, o modelo CamryHybrid (2010) e E'Z (2011), Levi (2014), nome do modelo Corolla no mercado chinês. Em 2018 teve início a produção do SUV médio C-HR (TOYOTA, 2021).

A capacidade total das duas linhas produtivas era 360.000 unidades/ano e atualmente é de 500.000 veículos/ano com aproximadamente 7.000 funcionários.

A estrutura hierárquica da produção é igual em todas as fábricas da Toyota, existem três categorias de operários (Operador 1, 2 e 3), e a promoção deles ocorre automaticamente a cada dois anos, baseada em tempo e na aquisição de habilidades via treinamento formal. Eles respondem a um líder de time (*team leader*), que lidera equipes de 8-12 operadores, e o cargo acima desse é líder de grupo (*group leader*), que gerencia 3-4 líderes de time. O supervisor gerencia 3-4 líderes de grupo e responde ao gerente. Conforme abrem-se vagas de promoção de cargos para líderes de time e de grupo, as candidaturas ocorrem por iniciativa dos próprios funcionários, que passam por avaliações práticas e teóricas. Os critérios para indicação quanto à promoção para supervisão e gerência são alinhados com a estratégia da empresa e o histórico de desempenho do funcionário.

### 1.3 ESTRUTURA

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, incluindo conceitos relacionados à gestão do conhecimento, à cultura organizacional e a fatores psicológicos motivacionais. O capítulo 3 registra o método utilizado de pesquisa, característica da amostra e técnicas de tratamento de dados. O 4 apresenta a análise dos dados por meio de estatística descritiva e correlação de Spearman e o 5 apresenta conclusões e sugestões de trabalhos futuros.

## 2 PANORAMA TEÓRICO

O conhecimento é um conjunto de informações personalizadas relacionadas a fatos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos, em que os indivíduos têm sensibilidade e experiência pessoal, habilidade de definir uma situação e agir de acordo (ALAVI; LEIDNER, 2001; ANTUNES; PINHEIRO, 2020).

Embora a gestão do conhecimento possa ser aplicada a indivíduos, ela atrai a atenção das organizações (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2015), que vêm prestando atenção no conhecimento como insumo para o processo de desenvolvimento e inovação, seu uso, seu gerenciamento, sua exploração e seu compartilhamento, como forma de criação de novos conhecimentos ao longo deste processo (DEVENPORT; LONG; BEERS, 1998; FERRARIS; SANTORO; DEZI, 2017).

Becerra-Fernandez e Sabherwal (2015) relacionam a gestão do conhecimento a como fazer o que é necessário para o melhor uso de recursos e desempenho organizacional, projetando e implementando explicitamente ferramentas, processos, sistemas, estruturas e culturas organizacionais para criação, compartilhamento e uso do conhecimento nas tomadas de decisões (LONG; FAHEY, 2000).

A gestão do conhecimento costuma ser um processo importante dentro das organizações, sendo necessário considerar as perspectivas internas e externas além da tecnologia da informação (SARVARY, 1999; CHANG; WANG, 2009), e é importante que as empresas promovam o compartilhamento de conhecimento com as partes interessadas externas e internas, para melhorar a capacidade da empresa de identificar recursos externos relevantes e garantir que atendam aos requisitos de recursos internos para cocriação (MARKOVIC; BAGHERZADEH, 2018). Muitas empresas têm investido em ferramentas de análise de dados para gerar e compartilhar conhecimentos que podem ajudar a melhorar a qualidade de suas decisões diante da grande disponibilidade, do volume e da variedade de dados (GHASEMAGHAEI, 2019).

Para diagnosticar com eficácia a adequação aos objetivos organizacionais da gestão do conhecimento, os gerentes precisam de estruturas que ajudem a articular como a cultura afeta a capacidade organizacional de criar e aplicar conhecimento, permitindo projetar estratégias de adaptação (LONG; FAHEY, 2000).

Entre os vários processos envolvidos na gestão do conhecimento, o compartilhamento de conhecimento continua sendo uma atividade crítica para as organizações, já que eficácia e eficiência dependem de quão bem o conhecimento atual e as melhores práticas possam ser

compartilhados e transferidos entre membros de organizações (HUNG et al., 2011). O movimento do conhecimento por meio das fronteiras individuais e organizacionais, para repositórios, rotinas e práticas organizacionais, depende dos comportamentos de compartilhamento de conhecimento dos funcionários (BOCK et al., 2005). As organizações têm capacidades específicas para criar e compartilhar conhecimento, o que lhes dá uma vantagem distinta sobre outros arranjos institucionais, como os mercados (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

O compartilhamento de conhecimento é considerado um mecanismo de crescimento econômico e uma fonte de competitividade (LIEBOWITZ; CHEN, 2001), por permitir que as organizações se tornem mais adaptáveis, inovadoras, inteligentes e sustentáveis (WONG; ASPINWALL, 2004). O incentivo à busca, à absorção e ao compartilhamento do conhecimento tem contribuído consideravelmente para o alcance dos objetivos organizacionais, consolidando-se como vantagem competitiva para organizações de todos os tamanhos, permitindo a conversão de vastas quantidades de dados em conhecimento (MARTINS et al., 2019; SCHNIEDERJANS; CURADO; KHALAJHEDAYATI, 2020). Há falta de compreensão da dinâmica de compartilhamento de conhecimento (EVERS; CHAPPIN, 2020).

A disposição do indivíduo em compartilhar conhecimento é afetada pelo ambiente organizacional, que enfrenta pressões relativas à pressão de tempo, de carga de trabalho e dos colegas por resultados, o que pode ser mitigado por cooperação.

O compartilhamento de conhecimento envolve a comunicação ou o compartilhamento de informações com as partes interessadas externas (por exemplo, clientes, fornecedores, concorrentes, universidades) e entre as partes interessadas internas (ou seja, os próprios funcionários da empresa (MARKOVIC; BAGHERZADEH, 2018).

A vantagem competitiva para as organizações é relacionar o ambiente continuamente inovador com seus processos, procedimentos e recursos internos (MERRIFIELD, 2000). As empresas podem encorajar os funcionários à colaboração, à troca de informações e à comunicação aberta e a explorar alternativas não rotineiras por meio da formulação de clima inovador (REES, 2010). A cooperação entre os indivíduos desempenha um papel crítico no desenvolvimento de ideias interessantes e inovadoras (JAW; LIU, 2003)

Trabalhadores altamente qualificados geralmente ganham experiência e adquirem seu conhecimento ao longo do tempo enquanto executam projetos. Assim, se esse conhecimento for adequadamente compartilhado e distribuído entre os trabalhadores, as organizações de construção podem melhorar seu desempenho e evitar “reinventar a roda” ao treinar os novos trabalhadores que chegam ao local (SANBOSKANI et al., 2020).

A propensão para confiar nos colegas de trabalho auxilia no compartilhamento de conhecimento necessário para manter serviços criativos e inovadores, frente aos desafios no trabalho. A estrutura organizacional que se concentra na flexibilidade das organizações na gestão de processos para melhorar o desempenho influencia o compartilhamento de conhecimento e a inovação nas organizações (OGUNMOKUN et al., 2020).

Para colher os benefícios de um relacionamento cooperativo, as empresas devem escolher cuidadosamente qual conhecimento compartilhar e com quem compartilhá-lo; elas também devem determinar como proteger o conhecimento que não desejam compartilhar (GAST et al., 2019). Algumas barreiras podem restringir ou impedir esse processo de compartilhamento. Em particular, como o conhecimento existe apenas dentro de um contexto organizacional e interpessoal, o contexto pode afetar a forma como ele é percebido e usado (LAZAZZARA; ZA, 2020).

## 2.1 FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A barreira cultural é um desafio que os gestores enfrentam na implementação de gerenciamento de conhecimento. Estudos indicam que o compartilhamento do conhecimento é importante para a implementação desse gerenciamento. Aspectos, como confiança, comprometimento, satisfação com o trabalho e comunicação organizacional, são fatores importantes que afetam a cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento (RENAUD, 2017; MUNIZ Jr. et al., 2019).

Fatores da cultura organizacional que impactam esse compartilhamento podem se originar tanto da cultura organizacional (GONZALEZ e MARTINS, 2014) como nacional (MUNIZ et al. 2019; ARDICHVILI et al., 2006; GONZALEZ e MARTINS, 2014; BARACHINI, 2009). Como a cultura organizacional é influenciada pela cultura organizacional nacional, necessita-se de quadros culturais consistentes para entender nosso contexto.

Torres et al. (2015), ao pesquisar estudantes universitários e gestores brasileiros e chineses para comparar o guanxi chinês e o jeitinho brasileiro, observam no caso brasileiro engenhosidade criativa em soluções rápidas de curto prazo para problemas, contorno quanto a regras burocráticas e formas de lidar com dificuldades com os superiores em um contexto fortemente hierárquico.

Costilhas (2020) e Muniz et al. (2019) exploram diferenças no comportamento de compartilhamento do conhecimento de operários chineses e brasileiros. Enquanto muitos autores argumentam que a socialização (diálogo) é a principal forma de compartilhamento de

conhecimento do trabalhador, Muniz et al. (2019) evidenciam divergências significativas entre trabalhadores chineses e brasileiros sobre a importância relativa dada aos fatores que influenciam o processo de conversão do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1991) e sobre a influência de fatores referentes à organização do trabalho (treinamento, comunicação e incentivos) e produção (método de solução de problemas, instruções formais e 5S), o que também indica possibilidade de comparação entre ambos os países por meio de uma discussão baseada na gestão do conhecimento. Enquanto os trabalhadores automotivos no Brasil preferiam receber mais treinamento e melhores esquemas de incentivos como mecanismos de apoio em relação ao compartilhamento de conhecimento, os trabalhadores chineses valorizavam mais a padronização por meio de estrutura e procedimentos operacionais padrão.

Este capítulo apresenta a seguir duas seções, uma sobre aspectos culturais referentes às culturas brasileira e chinesa e outra sobre os demais constructos considerados como tendo influência sobre a intenção de compartilhamento do conhecimento segundo Ding et al. (2017).

## 2.2

### ASPECTOS CULTURAIS BASEADOS NA PERSPECTIVA BRASILEIRA

De acordo com Baer (2008), o Brasil é um país que superou desafios, tem uma grande população diversificada, enfrenta numerosos desafios socioeconômicos e políticos em sua história e experimenta crescimento e desenvolvimento enquanto enfrenta pressões econômicas e fiscais em um contexto de desigualdades regionais.

Possui pontuação elevada na dimensão de coletivismo de Hofstede, portanto seria esperado que os trabalhadores brasileiros resistissem quanto a compartilhar conhecimento com membros da organização com os quais possuem vínculos sociais fracos ou inexistentes. Além disso, por fazerem parte de uma cultura de comunicação contextual, trabalhadores no Brasil tendem a buscar informações contextualizadas e desconsiderar informações por escrito. Os funcionários confiam mais no contexto de ações não verbais e no ambiente para transmitir significado, portanto preferem que a comunicação seja feita com alta riqueza de mídia, “face to face” ou por telefone. (ARDICHVILI et al., 2006).

A cultura organizacional brasileira tem sido abordada no meio acadêmico (HOLANDA, 1995; CALLIGARIS, 1991) desde antropólogos até estudiosos dedicados a tópicos relacionados ao mundo corporativo. Grande gama dos pesquisadores discutem os aspectos indígenas da cultura organizacional brasileira sob a égide de “traços culturais”, tendo suas origens no colonialismo brasileiro. Pode-se indicar quatro traços culturais do Brasil: *Estrangeirismo, Formalismo, Jeitinho e Personalismo*.

*Estrangeirismo* é o interesse demasiado por estrangeiros (CALLIGARIS, 1991), nota-se a falta de paternidade referencial no imaginário coletivo brasileiro, atribuindo a tendência brasileira de fixação em estrangeiros a essa ausência. (HOLANDA, 1995) afirma que na época da descoberta do Brasil os portugueses já eram um povo mestiço, visto pelos nativos da África Oriental como uma nação separada do resto da Europa. Ao chegar ao Brasil, os colonos portugueses misturaram-se com índios, negros e imigrantes de outras regiões da Europa para formar uma nação que desenvolveu uma identidade plural sem uma cultura organizacional homogênea como referência.

*Já o formalismo* envolve a redução de riscos, de ambiguidade e de incerteza por meio da criação de regras. Também descreve a lacuna que existe no Brasil entre normas escritas prescritivas e comportamentos (RAMOS, 1983) que as violam, mas não conduzem à punição dos infratores (RIGGS, 1964). Quantidade excessiva de regulamentos rígidos e a lacuna entre as regras técnicas e a implementação diária de regulamentação em diversas situações têm suas origens no colonialismo do Brasil. Durante o período colonial, o Brasil ficou dividido entre a aplicação das leis estabelecidas pela Coroa portuguesa e a própria vida do país. Comumente, tais leis não atendiam aos requisitos da vida na Colônia, produzindo uma dicotomia entre as ações legalmente prescritas e as atividades de cidadãos e instituições brasileiras. Por interesses econômicos, Portugal optou por ignorar tal discrepância (CÂNDIDO, 2002).

*Jeitinho brasileiro* (“pequena solução” ou “destreza”) é o traço mais conhecido da cultura organizacional brasileira. Ele é descrito no Brasil (e.g. CHU; WOOD, 2008; MANSUR; SOBRAL, 2011; VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011) e por pesquisadores internacionais, como (SMITH; PETERSON; THOMAS, 2008; SMITH et al., 2012), na literatura de negócios e está embutido nos mais diversos segmentos da sociedade brasileira, incluindo organizações (DUARTE, 2006). O conceito do *jeitinho brasileiro* refere-se à engenhosidade criativa na obtenção de soluções de curto prazo para os desafios encontrados, que incluem excessos burocráticos ou problemas que surgem em contextos hierárquicos (SMITH et al., 2012). O *jeitinho brasileiro* também se relaciona a um método rápido e indireto para atingir um objetivo que não ameaça a harmonia interpessoal (AMADO; BRASIL, 1991). Entretanto quem recebe o pedido quanto ao *jeitinho brasileiro* pode usar a mesma engenhosidade criativa para explicar por que não pode reconsiderar a relevância da regra para um caso específico (RODRIGUES et al., 2011).

Por fim, o *personalismo* é um traço cultural organizacional que explica como os brasileiros usam suas redes de relacionamento para solucionar problemas. A relação interpessoal brasileira baseia-se nas relações pessoais, e a rígida aplicação da lei é reservada

para indivíduos cujas redes de relacionamento consistem em pessoas com baixos níveis de influências. Dá-se ênfase aos indivíduos e/ou seus interesses em detrimento dos interesses coletivos. Tal ênfase é reflexo do alto grau de confiança na rede de relacionamento de contatos, amigos e familiares para solucionar problemas particulares ou receber privilégios (PEDROSO; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI, 2009).

Os quatro traços culturais estão inter-relacionados e o *estrangeirismo* é identificado como uma causa do *formalismo* devido à fixação em uma referência estrangeira em termos de modernidade, de cidadania e de progresso individual, levando à criação de um complexo sistema de relação interpessoal que não é seguido em situações cotidianas (TORRES; DESSEN, 2008). Dado que os brasileiros não notam esse complexo sistema regulatório oficial relacionado à natureza do país, cria-se espaço para adoção do *formalismo*. Além disso, a inadequação do sistema normativo gera a necessidade de adotar-se táticas criativas para superar os problemas cotidianos através do *jeitinho brasileiro*. Já que os indivíduos podem estar em posições opostas, para conceder ou solicitar um *jeitinho brasileiro*, e ainda esse não pode ser implementado indiscriminadamente em todas as situações, o *personalismo* surge como critério para definir quem receberá ou não o privilégio e exceções à lei oficial. A interação de todos esses traços culturais cria uma sociedade voltada para a hierarquia e a cordialidade. A hierarquia social é muito valorizada no Brasil, sugerindo que os brasileiros aceitam desigualdade e diferença de status (TORRES; DESSEN, 2008). Comumente o Brasil é representado usando a metáfora “grande família” incluindo autoridade paterna (CÂNDIDO, 2002). O comportamento social de cordialidade permeia as relações hierárquicas na vida brasileira. Cordialidade na cultura organizacional brasileira não indica sinceridade, mas sim descreve um comportamento aparentemente afetivo que é importante para sobrevivência social. É um patrimônio do modo de vida da ‘grande família’ brasileira, opondo-se assim à objetividade nas comunicações interpessoais (CÂNDIDO, 2002) e facilitando a prevenção de conflitos, mantendo assim as relações sociais (MATTA, 1984).

### 2.3 ASPECTOS CULTURAIS BASEADOS NA PERSPECTIVA CHINESA

Guanxi (conexões pessoais/sociais) e Mianzi (face) são as características culturais chinesas de maior impacto nas dinâmicas interpessoais e interorganizacionais (CHILD; LU, 1996; TUNG; WORM, 2001; XIN; PEARCE, 1996; YEUNG; TUNG, 1996). É uma peça relevante no ambiente de negócios chinês, que emprega as redes sociais do indivíduo nos processos de solução de problemas, e também em outros países asiáticos, como Coreia do Sul

e Japão (KIM, TAE-YEOL et al., 2014). Igualmente importante é o conceito do “face”, que ajuda a manter a dignidade e o prestígio. Esta pesquisa trata de dois aspectos da cultura chinesa:

- O “guanxi”, termo chinês que descreve a capacidade de um indivíduo de se conectar; pode ser compreendido na cultura brasileira como a importância dada pelo trabalhador para as boas relações com seus superiores e colegas de trabalho. A ideia de compartilhar o conhecimento com algum colega que pediu certamente contribui para que fortes laços sejam criados entre os colaboradores.
- O termo chinês Mianzi (face) refere-se à honra e ao prestígio. Pode-se ganhar a face ou perdê-la, o que está diretamente relacionado com a perda ou o ganho de prestígio. Analogamente é a importância dada para o trabalhador, como ele é visto pelos seus colegas de trabalho, pela liderança e pelas pessoas que têm influência na organização.

O losing face se apresenta como uma restrição potencial ao compartilhamento de conhecimento na literatura sobre a China e o Brasil. Ardichvili et al. (2006) constataram que, com frequência, é improvável que os empregados chineses sejam estimulados a falar muito em público e a se destacar. A maioria dos funcionários se sente bastante à vontade para fazer perguntas e contribuições para discussões em público desde que essas interações contribuam para melhorar o desempenho no trabalho. Funcionários brasileiros parecem ser dispostos a fazer mais perguntas, sem muita preocupação em serem vistos como arrogantes. Eles associam que o compartilhamento de conhecimento aumenta suas perspectivas de promoção de emprego.

O papel do mianzi e a preocupação com o losing face exercem pressões emocionais sobre quem necessita de conhecimento e sobre sua disposição para obtê-lo por meio de interações sociais (Buckley et al., 2006; Ding et al., 2016). Especialmente para aqueles com maior posição hierárquica, há medo de perder sua posição social e autoridade na frente de seus pares ou subordinados (McADAM et al., 2012).

Enquanto o coletivismo facilita a confiança e o compartilhamento de conhecimento com os membros do "grupo", geralmente há ceticismo em relação aos "de fora", a China continua sendo um cenário desafiador para incentivar o compartilhamento de conhecimento entre a força de trabalho (MUNIZ et al. 2019; CHEN et al., 2010; HUANG et al., 2008; JOLLY, 2002; MA et al., 2014; McADAM et al., 2015; TONG e MITRA, 2009). Primeiro, a forte ênfase nas relações sociais particulares e intensas no trabalho (Weir e Hutchings, 2005), conhecido como guanxi, entre os trabalhadores chineses pode dificultar os processos de compartilhamento de conhecimento. Especificamente, descobriu-se que os chineses hesitam em compartilhar informações valiosas com outros funcionários que não são considerados parte do seu grupo, conforme revelado, por exemplo, em uma comparação entre as opiniões dos gerentes das firmas

australianas e taiwanesas (CHOW et al., 1999). Devido à sua aparentemente baixa confiança em relação aos forasteiros e ao medo de perda potencial de ganhos individuais (Ding et al., 2016), é inconcebível que os chineses se dediquem a converter conhecimento tácito individual em domínios públicos que podem ser acessíveis por todos nas organizações. Curioso, entretanto, um estudo comparativo sobre compartilhamento de conhecimento em fábricas no Brasil, na China e na Rússia constatou que os funcionários brasileiros são os mais entusiastas em compartilhar informações com outras pessoas em sua organização (ARDICHVILI et al., 2006).

O respeito à hierarquia cria outra barreira cultural específica para o compartilhamento de conhecimento, em especial na China (Hong; Snell; Easterby-Smith, 2006), em que o respeito pelos líderes nos processos de tomada de decisão parece reduzir a eficácia do compartilhamento de conhecimento, pois “[...] os funcionários relutam em compartilhar informações com os gerentes para evitar causar *losing face* do gerente [...]” (Weir e Hutchings, 2005, p. 95), que no jargão brasileiro seria “cair a cara no chão”. Em uma sociedade confuciana, em que os sistemas hierárquicos de dominação existem nas cadeias de autoridade (Hong e Engestrom, 2004), a atitude do subordinado quanto a expressar abertamente opiniões divergentes de seu superior é vista como desrespeitosa e confrontadora. Isso pode limitar as oportunidades de debates construtivos e pensamento reflexivo, que são cruciais para o compartilhamento de conhecimento.

## 2.4 CONSTRUCTOS PSICOLÓGICOS MOTIVACIONAIS E CULTURAIS

A falta de compreensão da dinâmica de compartilhamento de conhecimento não é surpreendente, dada a complexidade do compartilhamento de conhecimento como um conceito (EVERS; CHAPPIN, 2020). Esse compartilhamento é geralmente altruísta e com base em networking e contato face a face, uma vez que a motivação é frequentemente inspirada por contato pessoal frequente entre colegas de trabalho (LAZAZZARA; ZA, 2020). Motivação intrínseca refere-se à motivação para realizar uma atividade para benefícios imateriais, como o senso de autoestima adquirido ao realizar a própria atividade. Discutem-se a seguir os construtos adotados na pesquisa.

A compreensão dos fatores culturais influentes e o tratamento adequado deles irão, portanto, influenciar o sucesso da gestão do conhecimento dentro de um contexto cultural específico (VOELPEL; HAN, 2005).

### **2.4.1 Orientação Guanxi**

A literatura indica que os chineses tendem a enfatizar as boas relações em seu ambiente social devido ao alto valor de harmonia na sociedade chinesa confucionista (HUANG et al., 2008). Nesta condição, a orientação guanxi foi proposta como cultura indígena chinesa crítica que desempenha um papel central na vida do povo chinês (HUANG et al., 2008). Os chineses com alta orientação quanto ao guanxi prestam mais atenção ao estabelecimento e à manutenção do guanxi para melhorar sua conveniência de vida e posições de negócios (ZHANG; ZHANG, 2014), portanto se preocupam profundamente com a qualidade do guanxi para obter a troca de benefícios de longo prazo. Conseqüentemente, as pessoas com alta orientação para o guanxi tendem a buscar a construção de credibilidade e harmonia com base na regra da reciprocidade.

De acordo com Fia et al. (2016), o termo guanxi é baseado no benefício mútuo e se refere a relacionamentos especiais que duas pessoas têm uma com a outra. É uma das principais dinâmicas da sociedade chinesa. Não há tradução direta para o inglês para guanxi, embora seja pronunciado da mesma forma que "relacionamento" em chinês e seja, na verdade, uma forma especial de relacionamento (HUNG, 2004; ALSTON, 2001).

No entanto, a cultura chinesa e a maneira como sua sociedade constrói seus relacionamentos dificultam a confiança e o desenvolvimento de relacionamentos próximos, por isso a orientação guanxi define as obrigações mútuas e a reciprocidade das relações com os outros, uma vez que duas pessoas que compartilham um relacionamento guanxi estão totalmente comprometidas uma com a outra (FIA et al., 2016; HUNG, 2004; ALSTON, 2001).

### **2.4.2 Face Saving e Face Gaining**

Face é um conceito igualmente importante enraizado na cultura confucionista chinesa e pode ser definido como respeito, orgulho e dignidade como resultado da conquista social de um indivíduo e da prática dela (LEUNG; CHAN, 2003). Embora as questões do face não sejam exclusivas da China, a característica cultural de "chamar para a cara" é uma parte muito importante dos valores chineses (HUANG et al., 2008). Face, portanto, reflete o fato de que o caráter tradicional do povo chinês é baseado na orientação da sociedade (CHU, 2008). Em outras palavras, uma resposta cognitiva chinesa às avaliações sociais da conduta dos indivíduos em grupos e com outras pessoas determina seu padrão de comportamento. Os chineses experimentam a sensação de melhorar ou perder prestígio quando encontram uma avaliação social positiva ou negativa (HWANG, 2006).

Além disso, Ho (1976) indicou que a quantidade de reputação de uma pessoa muda constantemente; durante o curso da interação social, o rosto pode ser aumentado ou diminuído.

Pessoas com inclinação para o face gaining estão mais associadas à percepção positiva e têm uma maior tendência a realçar sua imagem pública (CHOU, 1996). Por exemplo, pessoas inclinadas para o face gaining tendem a exibir qualidades individuais que são esperadas pelo público (HUANG et al., 2008). Reputação também pode ser adquirida por meio do reconhecimento de outras pessoas e da melhoria de seu status social. O face saving pode ser definido como uma estratégia ou orientação comportamental para evitar uma avaliação negativa e reter a posição social em todas as situações potencialmente prejudiciais (KEIL et al., 2007). As pessoas inclinadas para face saving, que podem escolher não se esforçarem para ganhar prestígio, devem evitar perdê-lo em todas as situações. A perda de reputação é um tipo de situação de vergonha, que pode fazer as pessoas se sentirem envergonhadas e humilhadas (KIM; NAM, 1998; ZHANG et al., 2011) e até mesmo causar o desrespeito dos mais próximos (HUANG et al., 2008). As pessoas se sentem perdidas quando não conseguem atender às demandas que lhes são colocadas em relação à sua posição social (KEIL et al., 2007; HO, 1976).

Young (2008) explora a maneira como os informantes adaptam os comportamentos de face saving ao olhar para "os outros" como parceiros de aprendizagem, enquanto Keeley, Wright e Condit (2009) discorrem que se pode esperar que tais usos para face saving incluam o cuidado de outras pessoas e talvez até um senso de educação para com qualquer indivíduo.

O face gaining tem uma associação positiva significativa com o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos (TEH et al., 2010; HUANG; DAVISON; GU, 2011). Além disso, Yan et al. (2016) acrescentam que ele pode promover esse compartilhamento de forma mais específica.

No estudo de Li et al. (2007), observou-se que o face gaining motiva os indivíduos a usarem canais de comunicação formais para mostrar seu conhecimento e sua habilidade, o que é evidenciado por Long e Aziz (2021) ao sugerirem que um indivíduo pode se comportar de maneira diferente quando está preocupado com o face gaining.

No entanto, o face gaining está positivamente relacionado com o individualismo (LI et al., 2007), dado que uma das maneiras de obtê-lo é por meio da autoexpressão, a qual influenciará o indivíduo a exibir seus pontos fortes e a compartilhar conhecimento com as demais pessoas, demonstrando pontos como generosidade e bondade (YAN et al., 2016).

O conceito face saving, de acordo com Voelpel e Han (2005), é enfatizado fortemente na cultura chinesa, portanto os funcionários são altamente sensíveis em relação a ele, impactando o compartilhamento do conhecimento.

Nas culturas asiáticas, valores como modéstia e individualismo e o desejo de face saving constituem uma barreira significativa para a participação ativa no compartilhamento de conhecimento (ARDICHVILI et al., 2006; VOELPEL; HAN, 2005).

Por isso, Keil, Im e Mähring (2007) apresentam em seu estudo que o face saving é constituído de maneira cultural e pode promover a transferência de culpa como uma opção atraente, afetando a disposição do compartilhamento do conhecimento.

Young (2008) explora a maneira como os informantes adaptam os comportamentos de face saving ao olhar para "os outros" como parceiros de aprendizagem, enquanto Keeley, Wright e Condit (2009) discorrem que se pode esperar que tais usos incluem o cuidado de outras pessoas e talvez até um senso de educação para com qualquer indivíduo.

### **2.4.3 Relacionamento Recíproco**

Relacionamento recíproco refere-se à expectativa de melhorar as relações mútuas no compartilhamento de conhecimento (BOCK et al., 2005). Os funcionários que acreditam que seu relacionamento mútuo com outras pessoas pode melhorar por meio do compartilhamento de conhecimento provavelmente terão atitudes positivas em relação a esse compartilhamento, tendo um impacto indireto na intenção de compartilhamento do conhecimento (PHAM et al., 2020).

A reciprocidade normalmente se refere a regras socialmente aceitas que consideram uma troca mútua e é percebida pelas partes como justa (CHEN; HUNG, 2010; CHIU et al., 2006). Nesse contexto, um relacionamento recíproco antecipado reflete "a crença saliente das pessoas de que o conhecimento atual do compartilhamento levará a uma futura solicitação de conhecimento" (CHEN; HUNG, 2010). Vários estudos observaram que as relações recíprocas de troca de conhecimento aumentam a intenção de compartilhar o conhecimento (LIN, 2007). Com base na teoria das trocas sociais, os estudiosos argumentaram que os funcionários normalmente esperam reciprocidade mútua que justifique o tempo e o esforço que gastaram durante este compartilhamento (BOCK et al., 2005; HUANG et al., 2008). Além disso, Chen e Hung (2010) descobriram que as pessoas receberam mais informações de conhecimento depois de ajudarem outras regularmente em comunidades virtuais. Aquelas que estão dispostas a compartilhar suas ideias de alta qualidade esperam que outras pessoas respondam a elas, gerando novos conhecimentos em um ambiente de trabalho em equipe (HUNG et al., 2011).

A reciprocidade pode ser considerada como um requisito para o compartilhamento de conhecimento sob a expectativa de que os funcionários que compartilham conhecimento

também recebam conhecimento de outras pessoas, uma vez que a atitude de um indivíduo em relação a esse compartilhamento é impulsionada principalmente por relacionamentos recíprocos antecipados (ZENK et al., 2021; BOCK et al., 2005).

Tohidinia e Mosakhani (2010) descrevem a relação recíproca antecipada como referência à percepção da pessoa sobre a formação ou melhorias em suas relações com outros membros como resultado do compartilhamento de conhecimento, enquanto Bock et al. (2005) exprimem que os relacionamentos recíprocos antecipados captam os desejos dos funcionários de manter relacionamentos contínuos com os outros, especificamente no que diz respeito ao fornecimento e à recepção de conhecimento.

Trung e Thang (2017) constatam que por meio de relacionamentos mútuos entre funcionários e outras pessoas há a tendência de atitudes positivas em relação ao compartilhamento de conhecimento, complementando a ideia de Chuang, Chen e Tsai (2015), os quais explicam que, se os funcionários de uma organização têm expectativas positivas de relacionamentos recíprocos, o desempenho organizacional e a contribuição individual melhoram.

Neste sentido, os resultados apresentados na literatura indicam que o relacionamento recíproco antecipado tem impacto significativo e influencia positivamente a atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento (TOHIDINIA; MOSAKHANI, 2010; CHUANG; CHEN; TSAI, 2015; LIOU et al., 2016; TRUNG; THANG, 2017).

Em geral, a intenção de compartilhamento de conhecimento dos funcionários é afetada por sua atitude em relação a esse compartilhamento, à norma subjetiva e ao controle comportamental percebido. A atitude é determinada por recompensas e relacionamento recíproco, e a norma subjetiva é afetada pelo clima organizacional (incluindo: justiça, afiliação e inovação). E, finalmente, o controle comportamental percebido é determinado pelo suporte (PHAM et al., 2020).

#### **2.4.4 Recompensas Extrínsecas Antecipadas**

Liou et al. (2016) conceituam recompensas extrínsecas antecipadas como prêmios ou incentivos antecipados por membros da comunidade no processo de compartilhamento de conhecimento, sendo amplamente validadas como preditores poderosos de comportamentos individuais e usadas como táticas atraentes para provocar o entusiasmo dos participantes em potencial (CHEN et al., 2020).

As recompensas variam de incentivos extrínsecos, como bônus ou promoções, a recompensas intrínsecas, como elogios e reconhecimento público, a maioria dos estudos anteriores tendem a se concentrar em recompensas extrínsecas. Isso pode resultar da relativa facilidade e mensuração da aquisição de recompensas extrínsecas ao invés de intrínsecas (CHOI et al., 2008; BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; WASKO; FARAJ, 2005).

Estudiosos reconhecem que a motivação intrínseca é um tipo poderoso de motivação para encorajar o compartilhamento de conhecimento (GAGNÉ, 2009). Caracteriza indivíduos que realizam uma atividade (por exemplo, tarefa, ação, etc.) para sua inerente satisfação, diversão e interesse, em vez de outras consequências que pode produzir. Eles concordam que, geralmente, a motivação intrínseca não é afetada pelo contexto social (RYAN; DECI, 2000). Portanto, funcionários estão intrinsecamente motivados a ver o trabalho como um meio para terminar e executar suas tarefas movidas pela natureza da atividade. Apesar disso, as pessoas também podem se comportar de forma a maximizar seus benefícios e minimizar seus custos. Portanto, dado que compartilhar ideias e opiniões com outros pode ser caro - implica confiar nos interlocutores e gastar tempo, poder e status sem qualquer segurança - o comportamento será correspondido e os funcionários podem decidir acumular seus conhecimentos, a menos que sejam devidamente indenizados. Este é um comportamento típico da abordagem de indivíduos motivados extrinsecamente, que realizam uma atividade para satisfazer as necessidades instrumentais (ex.: segurança, saúde, riqueza, reputação). Em muitos casos, essas necessidades podem ser totalmente satisfeitas por meio do dinheiro, que está entre os incentivos mais usados (PINDER, 2008).

No entanto, recompensas extrínsecas também podem incluir promoções, prêmios, elogios, benefícios e reconhecimento. Visto através dessas lentes um trabalho se torna uma ferramenta pela qual se pode satisfazer necessidades pessoais com as recompensas extrínsecas recebidas (FROST et al., 2010).

Baseando-se no efeito que tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca podem ter sobre o compartilhamento de conhecimento, o comportamento humano é realisticamente influenciado pela ideia de que esse compartilhamento será compensado com recompensas extrínsecas; funcionários tendem a se sentir ameaçados pelo clima competitivo nesse tipo de ambiente. As pessoas podem sentir ansiedade e medo de interagir com seus colegas porque podem esperar que os outros se comportem de forma oportunista, compartilhando apenas as peças de conhecimento que consideram menos propensas a resultar na perda de potência. Além disso, o uso de recompensas extrínsecas por compartilhar conhecimento pode produzir jogos de poder, em que os indivíduos tendem a usá-lo para objetivos pessoais (por exemplo, para

promover a reputação pessoal, obter uma recompensa). Conforme demonstrado por pesquisadores (WILLEM; BUELENS, 2007), coordenação lateral e jogos de poder tendem a se correlacionar negativamente. Portanto, enquanto aquela visa aumentar a confiança mútua e a colaboração, estes tendem a reduzi-las, levando a uma redução na orientação em direção ao compartilhamento de conhecimento

A recompensa possui diferentes vertentes, alguns autores reforçam a crença de que ela afeta positivamente o compartilhamento de conhecimento (BOCK; KIM, 2002; NGUYEN et al., 2019; KIM; LEE, 2006; HAU et al., 2013; TAYLOR, 2006; CHOI et al., 2008), e outros autores relataram efeitos negativos ou nenhum (BOCK; KIM, 2002; BOCK et al., 2005; OLATOKUN; NWAFOR, 2012).

Lombardi et al. (2020) e Nguyen e Malik (2020) exemplificam as recompensas extrínsecas como promoções, salários, prêmios, elogios, benefícios e reconhecimento, utilizadas como medidas para engajar o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.

Liou et al. (2016), Sedighi et al. (2018) e Nguyen e Malik (2020) comentam que as recompensas extrínsecas têm influências significativas na qualidade e quantidade do conhecimento compartilhado, tendo como decorrência um efeito significativo e positivo no comportamento de compartilhamento de conhecimento.

Quando as recompensas extrínsecas atraem mais engajamento em uma atividade, por meio desse processo os participantes desmotivados podem perceber que realmente gostam de compartilhar conhecimento, aumentando assim o interesse interno deles e a motivação intrínseca, desenvolvendo a relação entre os mecanismos integrativos e os comportamentos de compartilhamento de conhecimento dos funcionários.(ZHAO et al., 2016; LOMBARDI et al., 2020).

No entanto, Lombardi et al. (2020) alertam que o uso de recompensas extrínsecas pode impedir que os funcionários se beneficiem de tal clima cooperativo, inversamente levando-os a privilegiar comportamentos individualistas, uma vez que os colaboradores tendem a se sentir ameaçados pelo clima competitivo que isso gera ao esperar que os outros se comportem de forma oportunista, usando o poder para fins pessoais, por exemplo. Dessa forma, Nguyen e Malik (2020) ressaltam que recompensas extrínsecas em si não são suficientes para motivar o comportamento de compartilhamento de conhecimento.

### 2.4.5 Senso de autoestima

O senso de autoestima está associado ao próprio reconhecimento dos funcionários em fornecer valor à sua organização por meio do compartilhamento de conhecimento (BOCK et al., 2005). Ele reflete o grau quanto a quais funcionários acreditam que seus comportamentos podem contribuir significativamente para o funcionamento organizacional (BOCK et al., 2005).

O senso de autoestima dos funcionários pode aumentar o valor, seu poder de controle percebido, a confiança em lidar com uma tarefa e a sensação de estar no controle do poder (CONSTANT et al., 1994; HUANG et al., 2008). Sob essa condição, os funcionários são motivados a compartilhar conhecimento quando acreditam que isso é significativo para as pessoas ao seu redor (CABRERA; CABRERA, 2002).

As pessoas sentem-se valorizadas quando descobrem que seu conhecimento é significativo para as pessoas à sua volta na organização. Esse processo de avaliação refletida contribui também para elas e para a formação do eu - a formação do valor próprio, que é fortemente afetada pelo senso de competência (COVINGTON; BEERY, 1976). O importante papel do senso de autoestima na facilitação do compartilhamento de conhecimento é apoiado nas pesquisas existentes (BOCK et al., 2005).

O senso de autoestima é o senso individual valioso para a organização. A autoestima é um motivador importante e subvalorizado para o compartilhamento de conhecimento e, talvez, de forma mais ampla no comportamento informacional. (DULAYAMI; ROBINSON, 2015; MATIC et al., 2017). Chen et al. (2020) complementam que o senso de autoestima é um fator puramente automotivador e pode ser considerado uma motivação intrínseca.

Dulayami e Robinson (2015) e Matic et al. (2017) comprovam que ele influencia positivamente o compartilhamento do conhecimento. Ainda, Okyere-Kwakye et al. (2020) propõem que os indivíduos com um maior senso de autoestima podem compartilhar voluntariamente seu conhecimento do que aqueles com baixa autoestima.

O aumento da autoestima como resultado de programas de gerenciamento de conhecimento e informação tem sido pouco discutido, embora esteja claramente relacionado a motivações, como criação de sentido e redução da incerteza e da ansiedade (DULAYAMI; ROBINSON, 2015). Nesse contexto, evidencia-se que a autovalorização resulta em uma influência positiva na intenção dos indivíduos de compartilhar conhecimento, dado que isso cria um sentimento de dignidade e, conseqüentemente, um senso de autoestima (OKYERE-KWAKYE et al., 2020).

#### 2.4.6 Intenção de Compartilhamento de Conhecimento

Diante da transformação do conhecimento, os efeitos dos fatores ambientais e da consciência das crenças do indivíduo afetam o processo pessoal de intenções de compartilhamento de conhecimento, que, por sua vez, pode impactar a capacidade de inovação da organização (TSAI; CHEN; CHIEN, 2012; IQBAL et al., 2011). Pacheco (2019) explica em seus estudos que avaliações positivas promovem intenções favoráveis em relação ao comportamento, enquanto avaliações negativas sobre as consequências do comportamento reduzem a intenção em realizá-lo, isto é, quanto mais favorável a atitude do indivíduo em relação ao compartilhamento do conhecimento, mais favorável será sua intenção em realizá-lo (JOSEPH; JACOB, 2011).

O compartilhamento de conhecimento é fundamental para o sucesso de uma empresa no ambiente altamente competitivo de hoje (HAU et al., 2013). Os indivíduos acionarão seu desejo de compartilhar conhecimento se tiverem fortes conhecimentos compartilhados por motivações psicológicas (DING et al., 2017).

Reciprocidade normalmente se refere a regras socialmente aceitas que consideram uma troca mútua e é percebida pelas partes como justa (CHEN; HUNG, 2010; CHIU et al., 2006). No contexto de compartilhamento de conhecimento, uma relação recíproca antecipada reflete que “as pessoas têm uma crença saliente de que o compartilhamento de conhecimento atual levará a uma futura solicitação de conhecimento a ser atendida” (CHEN; HUNG, 2010).

Estudos observaram que as relações recíprocas de troca de conhecimento aumentam a intenção de compartilhamento de conhecimento dos funcionários (LIN, 2007). Com base na teoria da troca social, os estudiosos argumentaram que os funcionários normalmente esperam reciprocidade mútua, o que justificaria o tempo e o esforço que despenderam durante o compartilhamento de conhecimento (BOCK et al., 2005; HUANG et al., 2008). Além disso, (CHEN; HUNG, 2010) descobriram que as pessoas receberam mais informações de conhecimento depois de ajudarem regularmente outras em comunidades virtuais. Aquelas que desejam compartilhar suas ideias de alta qualidade esperam que outras pessoas respondam à sua intenção de facilitar e gerar novas oportunidades em um ambiente de trabalho em equipe (HUNG et al., 2011).

Iqbal et al. (2011), Jolae e et al. (2014) e Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) apontam que a intenção de um funcionário para o compartilhamento de conhecimento pode ter influências positivas de abordagens em relação a esse comportamento, como a atitude. Sordi, Nakayama e Binotto (2018) enfatizam que a intenção de se envolver em um comportamento de

compartilhamento de conhecimento é determinada por avaliações e crenças sobre os resultados desse comportamento, bem como por percepções de normas sociais.

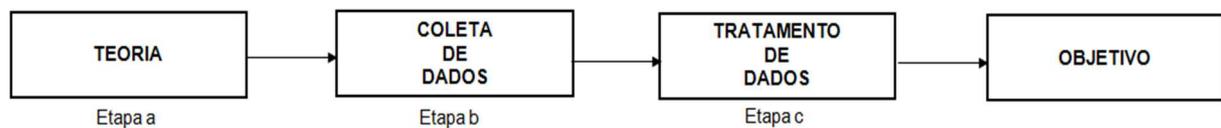
Devido a isso, quanto mais exclusivo for o conhecimento, menor será a intenção de compartilhá-lo, visto que essa exclusividade acrescenta vantagem competitiva ou poder ao detentor do conhecimento exclusivo, uma vez que se alguém tem fortes intenções de realizar um comportamento, há mais chances de que seu desempenho seja alto (IQBAL et al., 2011; DIEHL, 2016).

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico de pesquisa foi aplicado em quatro etapas (Figura 1): (a) fundamentação teórica baseada em artigos de compartilhamento de conhecimento e cultura organizacional brasileira e chinesa, pesquisa de campo baseada em (b) coleta de dados por meio de questionário (DING et al., 2017) realizada com gestores da empresa da Toyota Brasil e China com experiência em gestão de pessoas e equipes, (c) análise de fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento aplicando-se estatística descritiva para entender o comportamento dos itens do questionário e (d) análise de correlação de Spearman, que é uma medida de associação entre variáveis de escala de mensuração ordinal, e teste não paramétrico de Mann-Whitney (FÁVERO; BELFIORE, 2017), que é um teste livre de distribuições para analisar se existe diferença entre as respostas dos gestores da Toyota do Brasil e do Japão.

Todas as análises estatísticas (correlação e análise descritiva) foram realizadas usando o *software* R, versão 4.0.5 (R CORE TEAM, 2021), o qual é um *software* livre e de código aberto.

Figura 1 - Etapas metodológicas



Fonte: Produção do próprio autor.

O Panorama Teórico (Etapa a) buscou artigos nas plataformas *Web of Science* e *Scopus* (2010 - 2020) considerando os tópicos: Gestão de conhecimento/Compartilhamento de conhecimento/Diversidade cultural/Recursos humanos/Guanxi/Face/Cultura chinesa/Cultura brasileira/cultura organizacional/Operadores/Gestão/Indústria automotiva. O contexto de pesquisa resgata informações da Toyota do Brasil e da China por meio de seus sites (TOYOTA, 2021).

#### 3.1 COLETA DE DADOS (ETAPA B)

##### 3.1.1 Instrumento de coleta de dados

A revisão da literatura permitiu a identificação do questionário de DING *et al.* (2017) (Apêndice A), que explora fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento dos funcionários e que considera os construtos relacionamento recíproco, recompensas extrínsecas antecipadas e senso de valor próprio influenciando a intenção de compartilhar o conhecimento

e a orientação (*guanxi*) dos funcionários. O questionário utiliza escala Likert de sete pontos, variando de 7 - concordo totalmente a 1 - discordo totalmente.

A versão chinesa preservou o texto em inglês junto com a tradução para o idioma chinês. Enviamos o questionário para a China em mandarim, traduzido direto do artigo Ding et al. (2017), por meio de um diretor da planta de Guangzhou, que auxiliou na coleta de dados. Para um melhor entendimento do objetivo da pesquisa, foi preparado um breve explicativo sobre o contexto e os objetivos dela, enviado juntamente com o questionário para todos os participantes. O feedback recebido mostrou que os itens e as perguntas eram apropriados.

No Brasil, houve apenas a alteração da questão referente à orientação *guanxi* pela tradução da questão para se “a cultura brasileira influencia o relacionamento pessoal” (OG1).

### **3.1.2 Caracterização da amostra**

Utilizou-se amostragem não probabilística por conveniência nas plantas de Sorocaba e Indaiatuba, ambas localizadas no interior do Estado de São Paulo, e em uma planta na China, na cidade de Guangzhou.

Realizou-se um pré-teste com 32 funcionários brasileiros voluntários que mostraram que os itens eram adequados, e na pesquisa respostas de 84 brasileiros e 37 chineses foram obtidas.

Na Toyota do Brasil foi aplicado o questionário de forma digital por meio do Google Forms na divisão industrial das plantas de Sorocaba, Indaiatuba, São Bernardo do Campo e Porto Feliz. No Brasil, a pesquisa foi realizada com 93 gestores industriais, e houve retorno de 84 gestores (90%), incluindo alta gerência (23,81%) e média (76,19%). Os gestores possuem idade entre 34 e 55 anos, com tempo de experiência de 10 a 36 anos, com formação superior (Engenharia e Administração), tendo a maioria especialização na área em que atua.

Na China, a pesquisa foi realizada com 43 gestores industriais, e houve retorno de 37 respondentes (86%), incluindo alta gerência (10,81%) e média (89,19%). Os gestores possuem idade entre 30 e 52 anos, com tempo de experiência de 8 a 17 anos, com formação superior. Entre os respondentes 36 são do sexo masculino.

## **3.2 TRATAMENTO DE DADOS (ETAPA C)**

Os dados foram analisados por meio de correlação de Spearman para avaliar a associação entre os construtos e a estatística descritiva. Os coeficientes de correlação ( $r$ ) variam entre -1 e +1 e foram interpretados de acordo com a classificação proposta em Alsaqr (2021): valores de

0,30 a 0,40 são frequentemente classificados como uma associação baixa ou regular ou leve, de 0,40 a 0,70 associação moderada, de 0,70 a 0,90 associação forte ou alta e  $r > 0,90$  associação muito alta. Essa interpretação também é válida para os valores entre 0 e -1.

Para verificar a consistência interna dos itens e dos construtos do questionário, foram calculados os valores do coeficiente de confiabilidade alfa de Cronbach (1951), que é uma medida do grau de confiabilidade (*reliability*) com a qual determinada escala é adotada para a definição das variáveis originais, produzindo resultados consistentes sobre a relação delas. Em relação à interpretação do alfa de Cronbach, Robinson *et al.*, (1991) *apud* Hair *et al.* (2009) destacam que 0,70 é o limite inferior aceitável, podendo diminuir para 0,60 quando a pesquisa é exploratória. George e Mallery (2003) classificam os valores do alfa de Cronbach em:  $\alpha > 0,90$  = excelente;  $\alpha > 0,80$  = bom;  $\alpha > 0,70$  = aceitável;  $\alpha > 0,60$  = questionável;  $\alpha > 0,50$  = pobre e  $\alpha < 0,50$  = inaceitável.

No sentido de comparar as respostas dos gestores do Brasil e do Japão, empregou-se o teste não paramétrico de Man-Whitney (U) considerando duas amostras independentes. Fávero e Belfiore (2017) destacam que os testes não paramétricos são utilizados quando as suposições em relação à distribuição dos dados ou variâncias populacionais (hipóteses dos testes paramétricos) são violadas, além de serem utilizados em dados de escala ordinal. Os métodos não paramétricos têm sua base na ordenação (ranks) dos dados, ou seja, os valores da amostra são ordenados e as hipóteses testadas são fundamentadas na mediana, que é medida de tendência central. Assim, no teste de Mann-Whitney, a hipótese nula significa dizer que as medianas das populações são iguais e a hipótese de pesquisa é que as medianas são diferentes.

### 3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram realizadas entrevistas para discussão dos resultados finais com gestores do Brasil e China. Foram entrevistados 2 gestores japoneses que atuam na fábrica chinesa pesquisada há mais de dez anos, ambos possuem mais de 30 anos de experiência na Toyota. Também foram entrevistados 2 gestores brasileiros com mais de 15 anos de experiência na Toyota Brasil e que estiveram no Japão por 3 anos.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 COMPARAÇÃO DESCRITIVA BRASIL E CHINA

A Tabela 1 apresenta a distribuição de frequência relativa e mediana para cada item do construto (com os respectivos alfas de Cronbach), segundo os países Brasil (BR) e China (CH). Hair *et al.* (2009) indicam que valores maiores que 0,7 são considerados consistentes. Assim, os alfas de Cronbach - a.c. indicam a consistência entre os itens dos construtos, variando nas respostas dos brasileiros entre 0,84 para o construto Relação Recíproca Antecipada (RRA) e 0,53 para Face Saving(FS) e nas respostas dos chineses de 0,91 para Recompensa Extrínseca Antecipada(REA) e 0,56 para Orientação Guanxi (OG).

Para entendimento da mediana e do valor p, utiliza-se como exemplo o item REA6 (Tabela 1), em que a mediana foi de 5 entre os respondentes brasileiros, ou seja, 50% da amostra atribuiu valores acima de 5 e 50% abaixo, e entre os respondentes chineses a mediana foi de 4. Além disso, o item REA6, pelo teste de Mann-Whitney, apresentou diferença significativa entre os respondentes brasileiros e os chineses ( $U = 2330,5$ ;  $p < 0,001$ ).

O teste de Mann-Whitney indicou diferenças estatísticas significativas entre os respondentes brasileiros e os chineses nos construtos REA( $U = 2459$ ;  $p < 0,001$ ), OG( $U = 2525$ ;  $p < 0,001$ ), FS( $U = 2612,5$ ;  $p < 0,001$ ) e FG( $U = 2225$ ;  $p < 0,001$ ), porém não mostrou diferenças significativas nos construtos RRA( $U = 1358,5$ ;  $p = 0,241$ ), SAE (Senso de Autoestima)( $U = 1395$ ;  $p = 0,366$ ) e ICC (Intenção de Compartilhamento de Conhecimento)( $U = 1486$ ;  $p = 0,670$ ).

Tabela 1 - Distribuição de frequência relativa e mediana para cada item do construto (com os respectivos alfas de Cronbach), segundo os países Brasil (BR) e China (CH).

Construtos	Item	Afirmação	%							Mediana	Valor p	
			1	2	3	4	5	6	7			
Relação Recíproca Antecipada (RRA) ( $\alpha_{BR} = 0,84$ ; $\alpha_{CH} = 0,85$ )	RRA1	O compartilhamento do meu conhecimento fortalece meu relacionamento com os demais membros da organização.	BR	0	0	0	0	5,95	19,05	75,00	7	= 0,157
			CH	0	0	0	0	2,70	10,81	86,49	7	
	RRA2	O compartilhamento do meu conhecimento me aproxima dos novos membros da organização.	BR	0	0	0	0	5,95	25,00	69,05	7	= 0,374
			CH	0	0	0	0	0	24,32	75,68	7	
	RRA3	O compartilhamento do meu conhecimento aumenta a minha integração com outros membros da organização.	BR	0	0	0	1,19	9,52	25,00	64,29	7	= 0,236
			CH	0	0	0	0	8,11	16,22	75,67	7	
	RRA4	O compartilhamento do meu conhecimento provoca uma cooperação natural com os futuros talentos da organização.	BR	0	0	0	2,38	5,95	30,95	60,71	7	= 0,084
			CH	0	0	0	0	8,11	13,51	78,38	7	
	RRA5	O compartilhamento do meu conhecimento cria fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns.	BR	0	0	1,19	1,99	4,76	32,14	60,71	7	= 0,493
			CH	0	0	0	0	13,51	16,22	70,27	7	
Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) ( $\alpha_{BR} = 0,78$ ; $\alpha_{CH} = 0,91$ )	REA6	O compartilhamento do meu conhecimento me traz recompensa financeira na organização.	BR	3,57	3,57	9,52	19,05	27,38	15,48	21,43	5	< 0,001
			CH	21,62	16,22	8,11	24,32	21,62	8,11	0	4	
	REA7	O compartilhamento do meu conhecimento ajuda a minha promoção de cargo.	BR	0	2,38	3,57	13,10	32,14	23,81	25,00	5	< 0,001
			CH	16,22	13,51	10,81	29,73	13,51	16,22	0	4	
Senso de Autoestima (SAE) ( $\alpha_{BR} = 0,73$ ; $\alpha_{CH} = 0,77$ )	SAE8	O compartilhamento do meu conhecimento ajuda outros membros da organização a solucionar problemas.	BR	0	0	0	0	1,19	29,76	69,05	7	= 0,697
			CH	0	0	2,70	0	5,41	24,32	67,57	7	
	SAE9	O compartilhamento do meu conhecimento cria oportunidades de negócios para a organização.	BR	0	0	4,76	5,95	22,62	33,33	33,33	6	= 0,264
			CH	0	2,70	0	5,41	13,51	37,84	40,54	6	
SAE10		BR	0	0	0	0	5,95	38,10	55,95	7	= 0,443	

		O compartilhamento do meu conhecimento melhora os processos de trabalho na organização.	CH	0	0	0	2,70	10,81	35,14	51,35	7	
	SAE11	O compartilhamento do meu conhecimento aumenta a produtividade na organização.	BR	0	0	0	3,57	9,52	34,52	52,38	7	= 0,273
			CH	0	0	0	0	2,70	37,84	59,46	7	
	SAE12	O compartilhamento do meu conhecimento ajuda a organização a atingir seus objetivos.	BR	0	0	0	1,19	8,33	35,71	54,76	7	= 0,083
			CH	0	0	0	0	8,11	18,92	72,97	7	
Intenção de Compartilhamento de Conhecimento (ICC) ( $\alpha_{BR} = 0,68$ ; $\alpha_{CH} = 0,75$ )	ICC13	Eu me esforço para compartilhar conhecimento com meus colegas.	BR	0	0	1,19	1,19	3,57	32,14	61,90	7	= 0,032
			CH	0	0	0	0	8,11	8,11	83,78	7	
	ICC14	Eu compartilho meu conhecimento com os colegas que me pedem.	BR	0	0	1,19	1,19	1,19	20,24	76,19	7	= 0,358
			CH	0	2,70	2,70	0	8,11	16,22	70,27	7	
	ICC15	Eu compartilharei conhecimento com meus colegas.	BR	0	0	0	0	2,38	21,43	76,19	7	= 0,452
			CH	0	0	0	2,70	2,70	24,33	70,27	7	
Orientação Guanxi (OG) ( $\alpha_{BR} = 0,59$ ; $\alpha_{CH} = 0,56$ )	OG16	A cultura brasileira é influenciada pela relação interpessoal.	BR	0	0	1,19	2,38	23,81	38,10	34,52	6	< 0,001
			CH	10,81	8,11	13,51	18,91	27,03	16,22	5,41	4	
	OG17	Eu valorizo os sentimentos de gentileza e a preocupação com os demais indivíduos.	BR	0	0	0	1,19	5,95	23,81	69,05	7	= 0,375
			CH	0	2,70	0	0	10,81	24,33	62,16	7	
	OG18	O relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional.	BR	0	0	0	0	4,76	27,38	67,86	7	< 0,001
			CH	2,70	2,70	8,11	21,62	21,62	21,62	21,62	5	
	OG19	As pessoas devem se relacionar harmoniosamente.	BR	0	0	0	0	3,57	17,86	78,57	7	= 0,814
			CH	0	0	0	2,70	2,70	13,51	81,08	7	
	OG20	Eu me esforço para construir um bom relacionamento com meus colegas e supervisores.	BR	0	0	0	1,19	4,76	15,48	78,57	7	= 0,987
			CH	0	0	0	2,70	2,70	16,22	78,38	7	

<i>Face Saving (FS)</i> ( $\alpha_{BR} = 0,53$ ; $\alpha_{CH} = 0,87$ )	FS21	Eu me importo com como os outros me veem.	BR	0	1,19	3,57	1,19	25,00	33,33	35,71	6	< 0,001
			CH	5,41	5,41	8,11	27,03	29,72	13,51	10,81	5	
	FS22	Eu presto atenção em como me visto para que os outros me deem atenção.	BR	4,76	3,57	9,52	25,00	26,19	17,86	13,10	5	= 0,001
			CH	8,11	10,81	13,51	37,83	24,33	5,41	0	4	
	FS23	Eu me incomodo quando outros não atendem a meu pedido.	BR	0	2,38	1,19	11,90	21,43	36,90	26,19	6	< 0,001
			CH	8,11	18,91	16,22	35,13	16,22	5,41	0	4	
<i>Face Gaining (FG)</i> ( $\alpha_{BR} = 0,67$ ; $\alpha_{CH} = 0,89$ )	FG24	Compartilhar conhecimentos com meus colegas me dá segurança.	BR	0	1,19	0	7,14	8,33	42,86	40,48	6	< 0,001
			CH	10,81	5,41	8,11	18,91	29,73	18,91	8,11	5	
	FG25	Eu gosto de compartilhar meu conhecimento em público, porque isso me dará visibilidade.	BR	8,33	4,76	9,52	22,62	26,19	16,67	11,90	5	= 0,112
			CH	10,81	8,11	13,51	24,32	27,02	13,51	2,70	4	

Nota: 1) Valor refere-se à comparação entre Brasil e China pelo teste de Mann-Whitney. 2)  $p < 0,01$  indica diferença significativa entre as medianas.

Fonte: Produção do próprio autor.

As Relações Recíprocas Antecipadas são entendidas como benefício social favorecido pelo comportamento de compartilhamento do conhecimento (DING *et al.*, 2017). Os respondentes brasileiros (n = 84) indicam que há influência positiva entre as Relações Recíprocas Antecipadas e o compartilhamento do conhecimento obtendo julgamento favorável (7 - concordo totalmente, 6 - concordo parcialmente, 5 - concordo) para todos os itens. Os resultados dos respondentes brasileiros indicam que o compartilhamento do conhecimento influencia (RRA1) o fortalecimento de relacionamento entre os demais colegas (100%); (RRA2) a aproximação com novos membros da organização (100%); (RRA3) a integração com demais membros da organização (98,81; %); (RRA4) a cooperação natural com futuros talentos da organização (97,62%) e (RRA5) o relacionamento entre os membros que têm interesse comum (96,82%). Os respondentes chineses (n = 37) indicam que há influência positiva entre as Relações Recíprocas Antecipadas e o compartilhamento do conhecimento obtendo julgamento favorável para todos os itens: RRA1(100%), RRA2 (100%), RRA3 (100%), RRA4 (100%) e RRA5 (100%).

A Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) refere-se à satisfação do funcionário devido à recompensa econômica por seu comportamento de compartilhamento do conhecimento (HAU *et al.*, 2013). Entre os respondentes brasileiros, nota-se que há influência positiva entre REA e compartilhamento do conhecimento. Este influencia positivamente (REA6) a obtenção de recompensas financeiras na organização (64,29%), mas houve manifestações de neutros (19,05%) e 16,66% posicionaram-se negativamente e para REA7 a promoção na empresa foi influenciada positivamente pelo compartilhamento do conhecimento (80,95 %) e 13,10 % se posicionaram de forma neutra. Há uma distinção entre os respondentes chineses que julgaram que o compartilhamento do conhecimento não influencia a obtenção de recompensa financeira (45,95%) e 24,32% indicaram neutralidade e negatividade para promoção de cargo (43,24%) e 27,03% indicaram neutralidade, devido à cultura organizacional de promoções e salários ser diferente da brasileira. Para os chineses, o crescimento profissional está relacionado com o tempo de trabalho na empresa e conseqüentemente pela experiência dentro da companhia, já no Brasil o crescimento profissional ocorre por atingimento individual de metas.

Aos entrevistar gestores chineses e brasileiros quanto ao compartilhamento do conhecimento do respondente lhe trazer recompensa financeira (REA6) e o compartilhamento do meu conhecimento ajuda a minha promoção de cargo (REA7) na Toyota, identificou-se que os chineses retêm o conhecimento como um diferencial individual e os brasileiros têm naturalidade no compartilhamento dele. Entre os brasileiros a recompensa faz parte da sua avaliação anual de desempenho.

*O hábito japonês "Ensine e seja ensinado" é raro entre os chineses. (GJI)*

*Fiquei surpreso que alguns funcionários consideram o conhecimento como sua propriedade e não entendem que precisam compartilhá-lo com os demais funcionários e na minha opinião compartilhar o conhecimento com os demais pode melhorar o nível desses, podendo causar uma redução em suas avaliações já que estariam no mesmo nível dos demais. (GJI)*

*Os brasileiros se sentem motivados e orgulhosos em mostrar seu conhecimento com os demais... Nós gestores levamos em consideração isso durante a avaliação de desempenho anual (GB1).*

O senso de autoestima reflete o grau no qual o empregado acredita que seu comportamento pode contribuir para o funcionamento da organização (BOCK et al., 2005). Pessoas ganham um forte senso de competência quando acham que seu conhecimento é significativo para os outros ao seu redor na organização (DING et al., 2017). Os respondentes brasileiros e os japoneses indicam que há influência positiva entre o compartilhamento do conhecimento e o sentimento de autoestima obtendo julgamento favorável para todos os itens. Os resultados desses respondentes indicam que o compartilhamento do conhecimento (SAE8) ajuda outros membros a solucionar problema (100%), (SAE9) a criar novos negócios para a organização (89,29%), (SAE10) a melhorar processos de trabalho na organização (100%), (SAE11) a aumentar a produtividade na organização (96,43%) e (SAE12) a atingir os objetivos da organização (98,81%). Os respondentes japoneses também indicaram julgamentos favoráveis para SAE8 (94,60%), SAE10 (94,60%), SAE11 (93,70%) e SAE12 (86,49%). Os respondentes chineses (n = 37) indicam que há influência positiva entre as Relações Recíprocas Antecipadas e o Compartilhamento do Conhecimento, obtendo julgamento favorável para todos os itens: SAE8 (97,30%), SAE9 (91,89%), SAE10 (97,30%), SAE11 (100%) e SAE12 (100%), o construto de Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) quanto ao desejo e à vontade dos indivíduos de compartilhar seu conhecimento com os outros (REYCHAV; WEISBERG, 2010). Os respondentes brasileiros e os japoneses indicam que há influência positiva entre compartilhamento do conhecimento e ICC obtendo julgamento favorável para todos os itens. Os resultados desses respondentes indicam que o compartilhamento do conhecimento influencia a intenção de (ICC13) esforço para compartilhar conhecimento com os colegas (97,62%), (ICC14) o compartilhamento do conhecimento com os colegas que pedem (96,43%) e (ICC15) a ação futura de compartilhar conhecimento com os colegas (100%). De forma semelhante quanto aos respondentes brasileiros, os respondentes chineses registram um julgamento positivo para ICC13 (100%), ICC14 (94,60%) e ICC15 (97,30%).

O Relacionamento Interpessoal (Orientação Guanxi) é definido como um comportamento no qual indivíduos consideram a si mesmos e os outros com o propósito de fixar seu próprio papel e reagir a estranhos (BIN, 2002) e é um importante componente de orientação social na China (SU et al., 2003). Os respondentes brasileiros e os japoneses indicam que há influência positiva entre a RI e o compartilhamento do conhecimento obtendo julgamento favorável para todos os itens. Os resultados dos respondentes brasileiros indicam que (OG16) a cultura organizacional brasileira é influenciada pela relação interpessoal (96,43%), (OG17) valorizam-se os sentimentos de gentileza e a preocupação com os demais indivíduos (98,81%), (OG18) o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional (100%), (OG19) as pessoas devem se relacionar harmoniosamente (100%) e (OG20) eu me esforço para contribuir para um bom relacionamento com meus colegas e superiores (98,81%). Semelhantemente aos respondentes brasileiros, os respondentes chineses registram um julgamento positivo para OG17 (97,30%), OG18 (65,17%) positivo e (21,62%), OG19 (100%) e OG20 (100%). Destaca-se que 32,43% dos respondentes chineses discordam que (OG16) sua cultura organizacional é influenciada pelas relações interpessoais e 18,91% ficaram neutros quanto a essa afirmação.

Discutindo com gestores brasileiros as divergências no construto (OG16), percebe-se que a cultura brasileira é influenciada pela relação interpessoal e (OG18) o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional. Os brasileiros dão importância ao relacionamento interpessoal dentro da organização.

*A relação interpessoal é importante dentro da Toyota do Brasil, membros com maiores afinidades tendem a estender suas relações até fora dos muros da empresa e acabam transferindo essa afinidade no compartilhamento de experiências e conhecimentos, levando até indicações a promoções. (GB1).*

O Facing Saving é entendido como estratégia comportamental ou orientação para evitar avaliação negativa e manter a posição social em situações potencialmente prejudiciais (KEIL et al., 2007). Os respondentes brasileiros (n = 84) indicam que há influência positiva entre compartilhamento do conhecimento e Face Saving, os resultados dos respondentes brasileiros indicam que o compartilhamento do conhecimento influencia (FS21) a importância dada a como os demais colegas veem o respondente (94,04%), (FS23) o incômodo gerado pelo não atendimento aos pedidos do respondente (84,52 %), (FS22) a atenção em como se vestir para chamar atenção dos demais (57,15%), mas apesar de todos na companhia usarem o mesmo uniforme há um julgamento neutro de 25,00% e discordante de 17,85%.

Os resultados chineses indicam julgamentos distintos dos brasileiros quando se referem a Facing Saving. Os chineses (FS21) deram importância a como os demais colegas os veem (54,04%), mas há julgamentos indiferentes a como os colegas veem os respondentes (27,03%) e (18,93% não deram importância a como os demais colegas os veem. Para (FS22) a atenção a como se vestir para chamar atenção dos demais, ela não é importante para 32,43% e indiferente para 37,83% dos respondentes chineses, apesar dos funcionários usarem uniformes padronizados para todos os níveis hierárquicos, e (FS23) quanto ao incômodo gerado pelo não atendimento aos pedidos isso não é relevante para os respondentes japoneses: julgamento neutro de 35,13% e discordante de 43,24%.

Os resultados dos respondentes brasileiros indicam que o compartilhamento do conhecimento influencia (FS21) a importância dada a como os demais colegas veem o respondente (94,04%), (FS22) a atenção a como se vestir para chamar atenção dos demais (57,15%), mas há um julgamento discordante de 17,85% para a importância da vestimenta e (FS23) ao incômodo gerado pelo não atendimento aos pedidos do respondente (84,52 %). Os respondentes chineses (n = 37) indicam julgamentos distintos dos brasileiros. Os resultados dos respondentes chineses indicam que o compartilhamento do conhecimento influencia (FS21), apesar da importância dada a como os demais colegas veem o respondente (54,04%), há julgamento discordante de 18,93% e neutro para 27,03% quanto a esse item; (FS22) para a como me visto para chamar atenção dos demais há um julgamento discordante de 32,43% e de neutralidade de 37,83%, em que apenas 29,74% se importam com a forma de se vestir. Registra-se que o uniforme dos funcionários é padronizado para todos os níveis hierárquicos e (FS23) quanto ao incômodo gerado pelo não atendimento aos pedidos do respondente obteve-se 21,63% e julgamento discordante de 43,24% e neutro de 35,13%.

A análise permite concluir que os entrevistados brasileiros dão maior importância a como os colegas os veem do que os chineses, e apesar do uniforme padronizado dos funcionários da Toyota os brasileiros dão alguma importância à forma de se vestir e maior importância ao não atendimento aos pedidos do respondente do que os chineses.

Ao discutir com gestores da Toyota sobre a importância dada pelo respondente sobre como os outros me veem (FS21), os gestores industriais da fábrica chinesa indicam se importar menos do que os brasileiros. Parte das respostas dos chineses se deve ao aumento de jovens que valorizam a sua individualidade, e outra parte mais tradicional não se importa.

*Isso está relacionado ao caráter nacional chinês. Eles não se importam com os olhos ao seu redor, ... eles [chineses] não se importam tanto em termos de aparências. (GJ2)*

*Eu observo que os mais jovens, e que é representativo na companhia... têm necessidade de maior afirmação... e são influenciados por informações globalizadas [internet].(GJ1)*

*Outro fator é que o próprio país [China] ganhou dinheiro e ficou mais rico, o que gerou aumento de salário e individualidade entre as pessoas. GJ1*

Dentro das fábricas brasileiras da Toyota, independente de cargos e funções, busca-se que todos os membros recebam o mesmo tratamento, por exemplo, todos usam o mesmo restaurante.

*Nas plantas brasileiras da Toyota, procura-se dar os mesmos tratamentos a todos os funcionários e seguir as mesmas regras, com isso, acredito ter pouco espaço para a individualidade, o que seria rapidamente notado. (GB1).*

Outra divergência encontrada entre os respondentes chineses e os brasileiros foi no construto (FS22) que se refere aos respondentes prestarem atenção a como se vestem para que os outros lhes deem atenção. Na Toyota do Brasil, isso se deve à importância dada ao usar o uniforme e não chamar a atenção.

*Aqui na Toyota do Brasil nós utilizamos os mesmos uniformes, evitando-se assim que sejamos notados por nossas vestimentas. (GB1).*

Na Toyota chinesa a neutralidade (37,83%) e a discordância (32,42%) dos respondentes podem ser também atribuídas à busca de individualidade. Hábitos como barba e cabelos despenteados são associados à pobreza.

Aqui na China há uma história que indica que os homens devem ter cabelos curtos e barba cuidadosamente cortada para evitar que sejam confundidos com pobres. Há índices que indicam que 90% dos homens vão aos barbeiros frequentemente, raramente vejo homens com a barba por fazer. Cenário totalmente diferente do início dos anos 2000, em que era comum ver homens dando um passeio de pijamas ou sem camisa, recentemente isso é muito raro de ser visto. (GJ1)

Sobre (FS23) se incomodar quando outros não atendem a seu pedido, os respondentes brasileiros dão mais importância a isso do que os chineses. Estes respeitam muito a hierarquia e rapidamente atendem aos pedidos vindos de seus superiores, o mesmo não ocorre diante de pedidos entre pares.

*No trabalho, basicamente atendem aos pedidos vindos de seus superiores e raramente vejo-os atendendo os pedidos vindos dos outros colegas, assim como nesta pergunta, se o membro for solicitado a fazer algo por seus colegas, não necessariamente ele o atenderá... ele fala: eu tenho que trabalhar e não reduzir meu esforço? (GJ1).*

*No trabalho, basicamente pedidos vindos de cima para baixo são atendidos [chefe para subordinado]... os chineses não se importam com o que os outros dizem e pensam a seu respeito. (GJ2).*

Já entre os respondentes brasileiros, nota-se maior concordância (FS23), 96,42% dos respondentes manifestaram se incomodar quando seus pedidos não são atendidos.

*.. há um sentimento comum de cooperação dentro da Toyota do Brasil e nota-se atenção aos pedidos vindos dos outros funcionários.... (GB1).*

O Face Gaining refere-se a uma estratégia ou orientação comportamental para manter e promover a imagem positiva e a autoestima social das pessoas. Pessoas com tendência para o Face Gaining estão mais associadas à percepção positiva e a reforçar sua imagem pública (CHOU, 1997). Os brasileiros julgam (FG24) ter segurança para compartilhar conhecimento com seus colegas (91,67%) e (FG25) gostam de compartilhar o conhecimento em público para ter maior visibilidade (54,76%), no entanto 22,62% indicam neutralidade e 22,61% indicam não gostar de compartilhar o seu conhecimento em público. Entre os entrevistados, 21,62% dos respondentes chineses são indiferentes a compartilhar seu conhecimento em público (FG25) e 35,13% manifestaram que compartilhá-lo em público não dá visibilidade.

Assim como no construto Recompensa Extrínseca Antecipada, os respondentes da Toyota da China têm a percepção de que o conhecimento e experiência são propriedade de cada membro e não se sentem na obrigação de compartilhar com seus pares, que são vistos como concorrentes.

*Conhecimento e experiência são pertencentes a cada um. Por que eu tenho que compartilhar isso com os outros? (GJ1).*

*Provavelmente eles querem manter sua prioridade querem ter bons resultados por seu próprio conhecimento. (GJ2)*

Entre os brasileiros, o compartilhamento do conhecimento é avaliado como critério de desempenho anual e influência quanto a ganhos financeiros, o que incentiva os funcionários a compartilhá-lo.

*Na Toyota do Brasil membros que usualmente tendem a compartilhar seu conhecimento e sua experiência têm visibilidade entre os demais membros e liderança. Além disso, na Toyota do Brasil, pratica-se o apadrinhamento [tutor] dos novos colaboradores, cada novo operador que ingressa na empresa recebe um padrinho, que tem a função de orientá-lo e compartilhar suas experiências e seu conhecimento com esse novo membro do time. (GB1)*

## 4.2 COMPARAÇÃO BRASIL E CHINA

A Tabela 2 apresenta as correlações de Spearman entre os construtos, sendo que os valores relativos ao Brasil estão expostos acima da diagonal (triangular superior - azul) e os valores abaixo da diagonal referem-se aos valores da China (triangular inferior - rosa).

Tabela 2 - Correlações de Spearman entre os construtos (Brasil: triangular superior e China: triangular inferior)

	<b>RRA</b>	<b>RA</b>	<b>SAE</b>	<b>ICC</b>	<b>OG</b>	<b>FS</b>	<b>FG</b>
<b>RRA</b>	1,00	0,20	0,42**	0,30**	0,26*	0,17	0,17
<b>RA</b>	-0,18	1,00	0,40**	0,21	0,08	0,25*	0,22*
<b>SAE</b>	0,51**	0,03	1,00	0,26*	0,24*	0,43**	0,18
<b>ICC</b>	0,55**	-0,01	0,46**	1,00	0,33**	0,14	0,06
<b>OG</b>	0,07	0,09	0,31	0,40*	1,00	0,21	0,14
<b>FS</b>	-0,15	0,40*	0,17	0,05	0,60**	1,00	0,59**
<b>FG</b>	-0,14	0,33*	-0,10	-0,10	0,52**	0,62**	1,00

\* valores significativos em nível de 5% ( $p < 0,05$ )

\*\* valores significativos em nível de 1% ( $p < 0,01$ )

Fonte: Produção do próprio autor.

Tanto a China quanto o Brasil têm uma alta pontuação na dimensão do coletivismo de Hofstede e seria, portanto, de se esperar que os trabalhadores de ambos os países compartilhassem conhecimento com membros da organização com os quais tenham bons laços sociais. Além disso, como culturas organizacionais de comunicação "dependentes de contexto", os trabalhadores no Brasil e na China provavelmente procurarão sugestões contextuais na informação e tenderão a desconsiderar as informações por escrito. Os funcionários tendem a confiar mais no significado de ações não verbais, portanto tendem a preferir meios ricos de comunicação, como comunicação face a face ou telefonemas (ARDICHVILI et al., 2006).

As análises a seguir são baseadas na Tabela 2 e no detalhamento item a item apresentado no Apêndice B.

#### 4.2.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Sentido de Autoestima (SAE)

O construto Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) tem correlação positiva moderada significativa com o construto Sentido de Autoestima (SAE) (**Brasil  $r=0,42$ ;  $p<0,01$** ; **China  $r=0,51$ ;  $p<0,01$** ). As respostas dos entrevistados brasileiros e chineses indicam uma associação moderada entre o benefício social do seu compartilhamento do conhecimento (RRA) e sua contribuição para o funcionamento da organização (SAE). As respostas dos entrevistados brasileiros e dos chineses indicam uma correlação positiva moderada significativa do compartilhamento do conhecimento dos itens quanto a aumentar a produtividade na organização (SAE11) e provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) (**Brasil  $r=0,42$ ;  $p<0,01$** ; **China  $r=0,41$ ;  $p<0,05$** ).

#### 4.2.2 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC)

Apesar de a correlação dos construtos RRA e ICC ter dado associação positiva significativa moderada para China ( **$r=0,55$ ;  $p<0,01$** ) e fraca para Brasil ( **$r=0,30$ ;  $p<0,01$** ), os itens desejo de compartilhamento do conhecimento dos respondentes no futuro (ICC15) e fortalecimento de seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) (**Brasil  $r=0,43$ ;  $p<0,01$** ; **China  $r=0,60$ ;  $p<0,01$** ) obtiveram correlação positiva moderada significativa.

#### 4.2.3 Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Orientação Guanxi (OG)

Apesar de a correlação dos construtos ICC e OG ter dado associação positiva significativa moderada para China ( **$r=0,40$ ;  $p<0,05$** ) e fraca para Brasil ( **$r=0,33$ ;  $p<0,01$** ), a correlação ICC se fundamenta na associação positiva significativa moderada entre os itens (OG20) esforço para construir um bom relacionamento com meus colegas e supervisores e (ICC13) esforço para compartilhar conhecimento com meus colegas (**Brasil  $r=0,5$ ;  $p<0,01$** ; **China  $r=0,47$ ;  $p<0,01$** ) e compartilhar no futuro o conhecimento com meus colegas (ICC15) (**Brasil  $r=0,47$ ;  $p<0,01$** ; **China  $r=0,52$ ;  $p<0,05$** ). As respostas dos entrevistados brasileiros e dos chineses indicam uma associação moderada quanto ao seu esforço para construir um bom relacionamento com seus colegas e supervisores (OG20) e o esforço para compartilhar seu conhecimento no presente (ICC13) e no futuro (ICC15) com os colegas.

#### 4.2.4 Face Saving (FS) e Facing Gaining (FG)

O construto Face Saving (FS) tem correlação positiva significativa com o construto Facing Gaining (FG) (**Brasil  $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ; China  $r=0,62$ ;  $p<0,01$** ). As respostas dos entrevistados brasileiros e dos chineses indicam uma associação moderada entre a sua orientação para evitar avaliação negativa e manter a posição social em situações potencialmente prejudiciais (Face Saving - FS) e promover imagem positiva e autoestima social das pessoas (Face Gaining - FG).

A correlação entre FS e FG se fundamenta na associação positiva moderada significativa com FG para os respondentes brasileiros e chineses quanto a (FS22) prestar atenção em como se vestem para que os outros lhes deem atenção e (FG25) gostar de compartilhar seu conhecimento em público para lhe dar visibilidade (**Brasil  $r=0,51$ ;  $p<0,01$ ; China  $r=0,41$ ;  $p<0,05$** ). As respostas dos entrevistados brasileiros e dos chineses indicam uma associação moderada quanto ao seu esforço para prestar atenção em como se vestem para que os outros lhes deem atenção (FS22) e gostar de compartilhar seu conhecimento em público para lhe dar visibilidade (FG25).

A correlação entre FS e FG se fundamenta nas associações positivas significativas com FG para os respondentes brasileiros e os chineses quanto ao (FS23) incômodo pelo não atendimento de seus pedidos e (FG24) compartilhar conhecimentos com os colegas lhes dá segurança (**Brasil  $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ; China  $r=0,67$ ;  $p<0,01$** ) e b) gostar de compartilhar conhecimento em público para lhe dar visibilidade (FG25) (**Brasil  $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ; China  $r=0,61$ ;  $p<0,01$** ). As respostas dos entrevistados brasileiros e dos chineses indicam uma associação moderada quanto ao (FS23) incômodo pelo não atendimento de seus pedidos e (FG24) compartilhar conhecimentos com colegas lhes dá segurança e (FG25) compartilhar conhecimento sem público lhes dá visibilidade.

#### 4.3 ANÁLISE CORRELAÇÃO BRASIL

A Tabela 3 apresenta as correlações de Spearman entre os construtos relativos aos respondentes brasileiros.

Tabela 3 - Correlações de Spearman entre os construtos relativos ao Brasil

	<b>RRA</b>	<b>RA</b>	<b>SAE</b>	<b>ICC</b>	<b>OG</b>	<b>FS</b>	<b>FG</b>
<b>RRA</b>	1,00	0,20	0,42**	0,30**	0,26*	0,17	0,17
<b>RA</b>		1,00	0,40**	0,21	0,08	0,25*	0,22*
<b>SAE</b>			1,00	0,26*	0,24*	0,43**	0,18
<b>ICC</b>				1,00	0,33**	0,14	0,06
<b>OG</b>					1,00	0,21	0,14
<b>FS</b>						1,00	0,59**
<b>FG</b>							1,00

\* valores significativos em nível de 5% ( $p < 0,05$ )

\*\* valores significativos em nível de 1% ( $p < 0,01$ )

Fonte: Produção do próprio autor.

#### 4.3.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA)

O construto Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) tem correlação positiva significativa com o construto Sentido de Autoestima (SAE) ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ), Intenção do Compartilhamento do Conhecimento (ICC) ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ) e Orientação Guanxi (OG) ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada entre o benefício social do comportamento de compartilhamento do conhecimento (RRA) e a crença de que eles podem contribuir para o funcionamento da organização (SAE) e uma associação fraca com a vontade dos respondentes de compartilhar seu conhecimento com os outros (ICC) e considerarem a si mesmos e os outros para fixar seu papel e reagir a estranhos (OG).

##### 4.3.1.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Sentido de Autoestima (SAE)

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros a ajudar outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) e a) fortalecer seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,28$ ;  $p<0,05$ ); b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ); c) aumentar a sua integração com outros membros da

organização (RRA3) ( $r=0,34$ ;  $p<0,01$ ) e d) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros para criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) e aproximar-se de novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros para melhorar os processos de trabalho na organização (SAE10) e a) aproximar-se de novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,28$ ;  $p<0,01$ ); b) aumentar a integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ); c) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,26$ ;  $p<0,01$ ) e criar forte relacionamento com membros da organização com interesses comuns (RRA5) ( $r=0,37$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros para aumentar a produtividade na organização (SAE11) e a) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ) e b) criar forte relacionamento com membros da organização com interesses comuns (RRA5) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para (SAE11) o compartilhamento do conhecimento dos respondentes aumentar a produtividade na organização e (RRA4) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização.

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros para ajudar a organização a atingir seus objetivos (SAE12) e a) aproximar-se de novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,34$ ;  $p<0,01$ ); b) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ) e c) criar forte relacionamento com membros da organização com interesses comuns (RRA5) ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$ ).

#### 4.3.1.2 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC)

A correlação entre RRA e ICC se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros de se esforçarem para

compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) e aproximarem-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre RRA e ICC se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros quando os colegas solicitam (ICC14) e a) no fortalecimento do relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,34$ ;  $p<0,05$ ); b) aproximação dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,37$ ;  $p<0,01$ ) e c) aumentada integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e ICC se fundamenta nas associações positivas significativas do desejo de compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros no futuro (ICC15) e a) fortalecer seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ); b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ) e c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para o desejo de compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros no futuro (ICC15) e fortalecimento de seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1).

#### 4.3.1.3 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Relacionamento Interpessoal voltado por trabalho (Orientação Guanxi - OG)

A correlação entre RRA e OG se fundamenta nas associações positivas significativas da Orientação Guanxi (OG) dos respondentes brasileiros sobre a valorização de gentileza e a preocupação com os demais indivíduos (OG17) e a) aumento da integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ) e b) provocamento da cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e OG se fundamenta nas associações positivas significativas da Orientação Guanxi dos respondentes brasileiros sobre a valorização de gentileza e a preocupação com os demais indivíduos (OG18) e a) fortalecer seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,41$ ;  $p<0,01$ ); b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ); c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,27$ ;  $p<0,01$ ); d) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ) e e) criar forte relacionamento com membros da organização com interesses comuns (RRA5) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada da Orientação Guanxi dos respondentes brasileiros sobre a valorização de gentileza e a preocupação com os demais indivíduos (OG18) e fortalecimento do seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1)

A correlação entre RRA e OG se fundamenta nas associações positivas significativas da Orientação Guanxi dos respondentes brasileiros sobre as pessoas se relacionarem harmoniosamente (OG19) e a) fortalecer o relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ); b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ) e c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,33$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e OG se fundamenta nas associações positivas significativas da Orientação Guanxi dos respondentes brasileiros sobre seu esforço para construir um bom relacionamento com os colegas e supervisores (OG20) e a) fortalecer o relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ); b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ) e c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,15$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.1.4 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Face Saving (FS)

Registra-se que o Construto Face Saving não apresentou correlação significativa com RRA, mas registram-se os itens que deram correlação significativa. Os respondentes brasileiros e seu incômodo quando outros não atendem a seu pedido (FS23) se relacionam com a) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ); b) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,25$ ;  $p<0,01$ ); c) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ) e d) criar forte relacionamento com membros da organização com interesses comuns (RRA5) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.1.5 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Face Gaining (FG)

Registra-se que o Construto Face Gaining não apresentou correlação significativa com RRA, mas registram-se os itens que deram correlação significativa. O compartilhamento de conhecimentos dos respondentes brasileiros com seus colegas gera segurança (FG24) e se relaciona com a) fortalecer o relacionamento com os demais membros da organização (RRA1)

( $r=0,35$ ;  $p<0,01$ ),; b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,33$ ;  $p<0,01$ ), ; c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ),; d) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ) e e) criar forte relacionamento com membros da organização com interesses comuns (RRA5) ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ).

### **4.3.2 Recompensa Extrínseca Antecipada (REA)**

O construto Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) tem correlação positiva significativa com os construtos Sentido de Autoestima (SAE) ( $r=0,40$ ;  $p<0,01$ ), Facing Saving (FS) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ) e Facing Gaining (FG) ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros para satisfação do funcionário devido à recompensa econômica por seu comportamento de compartilhamento do conhecimento (REA) indicam uma associação moderada para contribuir para o funcionamento da organização (SAE) e uma associação fraca para evitar avaliação negativa e manter a posição social em situações potencialmente prejudiciais (FS) e associar a percepção positiva e tendência para reforçar sua imagem pública (FG).

#### **4.3.2.1 Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Sentido de Autoestima (SAE)**

A correlação entre REA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros a ajudar outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) e a) traz recompensa financeira na organização (REA6) ( $r=0,16$ ;  $p<0,05$ ) e b) ajuda a sua promoção de cargo (REA7) ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre REA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros de criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) e a) traz recompensa financeira na organização (REA6) ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ) e b) ajuda a sua promoção de cargo (REA7) ( $r=0,33$ ;  $p<0,05$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada dos respondentes brasileiros para criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) e trazer recompensa financeira na organização (REA6)

A correlação entre REA e SAE se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros e ajuda a organização a atingir

seus objetivos (SAE12) e traz recompensa financeira para a organização (REA6) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.2.2 Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Face Saving (FS)

A correlação entre REA e FS se fundamenta nas associações positivas significativas do compartilhamento do conhecimento dos respondentes brasileiros e prestar atenção na vestimenta para que os outros lhe deem atenção (FS22) e a) traz recompensa financeira na organização (REA6) ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ) e b) ajuda na sua promoção de cargo (REA7) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.2.3 Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Face Gaining (FG)

A correlação entre REA e FG se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes brasileiros sobre compartilhar conhecimentos com os colegas lhes dá segurança (FG24) e prestar atenção na vestimenta para que os outros lhe deem atenção (REA7) e ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.2.4 Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) e Orientação Guanxi (OG)

Registra-se que o Construto Orientação Guanxi não apresentou correlação significativa com REA, mas registra-se o item que deu correlação significativa, para os respondentes brasileiros o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) e o compartilhamento do conhecimento ajuda na promoção de cargo (REA7) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ).

### 4.3.3 Senso de Autoestima (SAE)

O construto Senso de Autoestima (SAE) tem correlação positiva significativa com o construto Intenção do Compartilhamento do Conhecimento (ICC) ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ), Orientação Guanxi (OG) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ) e Face Saving ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ).

Por meio das respostas dos entrevistados brasileiros, percebe-se que eles acreditam que seu comportamento pode contribuir para o funcionamento da organização (SAE), havendo uma associação fraca com seu desejo de compartilhar conhecimento com os outros (ICC) e

comportamento no qual indivíduos consideram a si mesmos e os outros com o propósito de fixar seu próprio papel e reagir a estranhos (OG), indicando uma associação moderada para evitar avaliação negativa e manter a posição social em situações potencialmente prejudiciais (FS).

#### 4.3.3.1 Senso de Autoestima (SAE) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC)

A correlação entre SAE e ICC se fundamenta na associação positiva significativa quanto ao esforço dos respondentes brasileiros para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) e a) criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ), b) melhorar os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ) e c) aumentar a produtividade na organização (SAE11) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação SAE se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes brasileiros futuramente compartilharem conhecimento com os colegas (ICC15) e a) ajudarem outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ), b) melhorarem os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ) e aumentarem a produtividade na organização (SAE11) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.3.2 Senso de Autoestima (SAE) e Orientação Guanxi (OG)

A correlação entre SAE e OG se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes brasileiros sobre o relacionamento interpessoal ser importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) e a) ajudar outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ) e b) melhorar os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre SAE e OG se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes brasileiros sobre as pessoas se relacionarem harmoniosamente (OG19) e a) ajudar outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ) e b) melhorarem os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre SAE e OG se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes brasileiros sobre se esforçar para construir um bom relacionamento com os colegas e supervisores (OG20) e a) ajudar outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ), b) melhorar os processos de trabalho na organização

(SAE10) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ) e c) aumentar a produtividade na organização (SAE11) ( $r=0,28$ ;  $p<0,01$ ).

#### 4.3.3.3 Senso de Autoestima (SAE) e Face Saving (FS)

A correlação entre SAE e FS se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes brasileiros sobre prestar atenção na vestimenta para que os outros lhes deem atenção (FS22) e a) criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$ ) e b) aumentar a produtividade na organização (SAE11) ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre SAE e FS se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes brasileiros sobre se incomodarem quando outros não atendem ao seu pedido (FS23) e a) ajudarem outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) ( $r=0,28$ ;  $p<0,05$ ), b) criarem oportunidades de negócios para a organização (SAE9) ( $r=0,37$ ;  $p<0,01$ ) e c) melhorarem os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ).

#### 4.3.3.4 Senso de Autoestima (SAE) e Face Gaining (FG)

Registra-se que o construto SAE não apresentou correlação significativa com FG para os respondentes brasileiros, mas registram-se os itens que deram correlação significativa: (FG24) compartilhar conhecimentos com seus colegas lhes dá segurança e (SAE11) aumentar a produtividade na organização ( $r=0,28$ ;  $p<0,05$ ).

### 4.3.4 Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC)

#### 4.3.4.1 Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Orientação Guanxi (OG)

O construto Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) tem correlação positiva significativa com o construto Orientação Guanxi ( $r=0,33$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação ICC se fundamenta nas associações significativas com a Orientação Guanxi para os respondentes brasileiros na valorização de gentileza e preocupação com os demais indivíduos (OG17) e a) compartilhamento de conhecimento com os colegas que lhe pedem (ICC14) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ) e b) compartilhamento no futuro do conhecimento com os colegas (ICC15) ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação ICC se fundamenta nas associações positivas significativas com a Orientação Guanxi para os respondentes brasileiros quanto ao relacionamento interpessoal ser

importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) e a) compartilhar o conhecimento com os colegas que lhe pedem (ICC14) ( $r=0,45$ ;  $p<0,01$ ) e b) compartilhar no futuro o conhecimento com os colegas (ICC15) ( $r=0,55$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para a Orientação Guanxi (OG18), que se refere ao relacionamento interpessoal ser importante para o desenvolvimento da carreira profissional, e a) (ICC14) compartilhar o conhecimento com os colegas que lhe pedem e (ICC15) compartilhar o conhecimento com os colegas no futuro.

A correlação ICC se fundamenta nas associações positivas significativas com a Orientação Guanxi para os respondentes brasileiros quanto às pessoas se relacionarem harmoniosamente (OG19) e a) esforço para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) ( $r=0,29$ ;  $p<0,01$ ); b) compartilhamento de conhecimento com os colegas que lhe pedem (ICC14) ( $r=0,33$ ;  $p<0,01$ ) e c) compartilhamento no futuro do conhecimento com meus os colegas (ICC15) ( $r=0,36$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação ICC se fundamenta nas associações positivas significativas com a Orientação Guanxi para os respondentes brasileiros quanto ao esforço para construir um bom relacionamento com os colegas e supervisores (OG20) e a) esforço para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) ( $r=0,50$ ;  $p<0,01$ ), ;b) compartilhamento do conhecimento com os colegas que lhe pedem (ICC14) ( $r=0,37$ ;  $p<0,01$ ) e c) compartilhamento do conhecimento com os colegas no futuro (ICC15) ( $r=0,47$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para a Orientação Guanxi quanto ao esforço para construir um bom relacionamento com os colegas e supervisores (OG20) e a) esforço para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) e b) compartilhamento do conhecimento com os colegas no futuro (ICC15).

#### 4.3.4.2 Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Face Saving (FS)

Registra-se que o construto ICC não apresentou correlação significativa com FS, mas registra-se o item que deu correlação significativa para os respondentes brasileiros sobre importar-se com como os outros me veem (FS21) e esforçar-se para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) ( $r=0,27$ ;  $p<0,05$ );

O construto ICC não apresentou correlação significativa com FS, mas registra-se o item que deu correlação significativa para os respondentes brasileiros sobre o incômodo quando outros não atendem a seus pedidos (FS23) e esforço para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) ( $r=0,26$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.3.4.3 Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC) e Face Gaining (FG)

O construto ICC não apresentou correlação significativa com FG, mas registra-se o item que deu correlação significativa para os respondentes brasileiros sobre compartilhar conhecimento lhes dá segurança (FG24) e a) esforçar para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) ( $r=0,22$ ;  $p<0,05$ ), ; b) compartilhar conhecimento com os colegas que lhe pedem (ICC14) ( $r=0,41$ ;  $p<0,01$ ) e c) compartilhar no futuro o conhecimento com os colegas (ICC15) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para a Orientação Guanxi quanto a compartilhar conhecimento lhes dá segurança (FG24) e compartilhar conhecimento com os colegas que lhe pedem (ICC14).

#### 4.3.5 Orientação Guanxi (OG)

O construto OG não apresentou correlação significativa com nenhum construto, mas registra-se o item que deu correlação significativa para os respondentes brasileiros sobre como os outros me veem (FS21) e a) valorização dos sentimentos de gentileza e preocupação com os demais indivíduos. (OG17) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ), b) relacionamento interpessoal contribui para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) ( $r=0,25$ ;  $p<0,05$ ), c) relacionamento harmonioso entre as pessoas (OG19) ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$ ) ed eu me esforço para construir um bom relacionamento com meus colegas e supervisores (OG20) ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para como os outros os veem (FS21) e se esforçarem para construir um bom relacionamento com os colegas e supervisores (OG20).

O construto OG não apresentou correlação significativa com nenhum construto, mas registra-se o item que deu correlação significativa para os respondentes brasileiros sobre se incomodar quando outros não atendem ao seu pedido (FS23) e a) relacionamento interpessoal ser importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ) e relacionamento harmonioso entre as pessoas (OG19) ( $r=0,31$ ;  $p<0,01$ ).

O construto OG não apresentou correlação significativa com nenhum construto, mas registra-se o item que deu correlação significativa para os respondentes brasileiros sobre compartilhar conhecimento com colegas gera segurança (FG24) e a) valorização dos sentimentos de gentileza e preocupação com os demais indivíduos (OG17) ( $r=0,23$ ;  $p<0,05$ ), b) relacionamento interpessoal contribui para o desenvolvimento da carreira profissional

(OG18) ( $r=0,24$ ;  $p<0,05$ ), c) relacionamento harmonioso entre as pessoas (OG19) ( $r=0,40$ ;  $p<0,01$ ) e d) eu me esforço para construir um bom relacionamento com meus colegas e supervisores (OG20) ( $r=0,30$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para compartilhar conhecimento com colegas lhes gerar segurança (FG24) e relacionamento harmonioso entre as pessoas (OG19).

### **4.3.6 Face Saving**

#### **4.3.6.1 Face Saving (FS) e Facing Gaining (FG)**

O construto Face Saving (FS) tem correlação positiva significativa com o construto FacingGaining (FG) ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para a orientação quanto a evitar avaliação negativa e manter a posição social em situações potencialmente prejudiciais (FS) e manter e promover a imagem positiva e a autoestima social das pessoas (FG).

A correlação FS se fundamenta nas associações positivas significativas com FG para os respondentes brasileiros quanto a prestar atenção em como se vestem para que os outros lhes deem atenção (FS22) e a) compartilhar conhecimentos com seus colegas lhes dá segurança (FG24) ( $r=0,36$ ;  $p<0,01$ ) e b) gostar de compartilhar seu conhecimento em público para lhes dar visibilidade (FG25) ( $r=0,51$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para prestar atenção em como se vestem para que os outros lhes deem atenção (FS22) e gostar de compartilhar seu conhecimento em público para lhes dar visibilidade (FG25).

A correlação FS se fundamenta nas associações positivas significativas com FG para os respondentes brasileiros quanto ao incômodo por não atendimento de seus pedidos (FS23) e a) compartilhar conhecimentos com seus colegas lhes dá segurança (FG24) ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ) e gostar de compartilhar conhecimento em público para lhes dar visibilidade (FG25) ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados brasileiros indicam uma associação moderada para (FS23) o incômodo por não atendimento de seus pedidos e a) (FG24) compartilhar conhecimentos com seus colegas lhes dar segurança eb) (FG25) gostar de compartilhar conhecimento em público para lhes dar visibilidade.

#### 4.4 ANÁLISE CORRELAÇÃO CHINA

A Tabela 4 apresenta as correlações de Spearman entre os construtos relativos aos respondentes chineses.

Tabela 4 - Correlação de Spearman entre os construtos da China

Construto	RRA	REA	SAE	ICC	OG	FS	FG
<b>RRA</b>	1,00	-0,18	0,51**	0,55**	0,07	-0,15	-0,14
<b>REA</b>		1,00	0,03	-0,01	0,09	0,40*	0,33*
<b>SAE</b>			1,00	0,46**	0,31	0,17	-0,10
<b>ICC</b>				1,00	0,40*	0,05	-0,10
<b>OG</b>					1,00	0,60**	0,52**
<b>FS</b>						1,00	0,62**
<b>FG</b>							1,00

\* valores significativos em nível de 5% ( $p < 0,05$ )

\*\* valores significativos em nível de 1% ( $p < 0,01$ )

Fonte: Produção do próprio autor.

##### 4.4.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA)

O construto Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) tem correlação positiva significativa com o construto Sentido de Autoestima (SAE) ( $r=0,51$ ;  $p<0,01$ ) e com a Intenção do Compartilhamento do Conhecimento (ICC) ( $r=0,55$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados chineses indicam uma associação moderada para o benefício social obtido pelo compartilhamento do seu conhecimento (RRA) e a) desejo de compartilhar conhecimento com os outros (ICC) e b) acreditar que podem contribuir para o funcionamento da organização (SAE).

##### 4.4.1.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Sentido de Autoestima (SAE)

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses de ajudar outros membros da

organização a solucionar problemas (SAE8) e fortalecer seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,39$ ;  $p<0,05$ ), b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,38$ ;  $p<0,05$ ), c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,36$ ;  $p<0,05$ ), d) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,32$ ;  $p<0,05$ ) e e) criar fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns (RRA5) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses de criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) e a) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,34$ ;  $p<0,05$ ) e b) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,43$ ;  $p<0,01$ ).

As respostas dos entrevistados chineses indicam uma associação moderada para seu compartilhamento do conhecimento quanto a criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) e aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3).

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses de melhorar os processos de trabalho na organização (SAE10) e a) fortalecer o relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ), b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ), c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ), d) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,48$ ;  $p<0,01$ ) e e) criar fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns (RRA5) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ).

As respostas dos entrevistados chineses indicam uma associação moderada para o compartilhamento do conhecimento dos respondentes quanto a melhorar os processos de trabalho na organização (SAE10) e a) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) e b) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4).

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses quanto a aumentar a produtividade na organização (SAE11) e a) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ), b) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,41$ ;  $p<0,05$ ) e c) criar fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns (RRA5) ( $r=0,44$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e SAE se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses quanto a ajudar a organização a atingir seus objetivos (SAE12) e a) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ), b) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,40$ ;  $p<0,05$ ) e c) criar fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns (RRA5) ( $r=0,37$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.4.1.2 Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento (ICC)

A correlação entre RRA e ICC se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses quanto a se esforçarem para compartilhar conhecimento com seus colegas (ICC13) e a) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ), b) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ) e c) criar fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns (RRA5) ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e ICC se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses quanto a compartilhar conhecimento com os colegas que lhes pedem (ICC14) e a) fortalecer seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ), b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,51$ ;  $p<0,01$ ), c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,71$ ;  $p<0,01$ ), d) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ) e e) criar fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns (RRA5) ( $r=0,50$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre RRA e ICC se fundamenta em associação positiva significativa do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses quanto a futuramente compartilhar conhecimento com seus colegas (ICC15) e a) fortalecer seu relacionamento com os demais membros da organização (RRA1) ( $r=0,60$ ;  $p<0,01$ ), b) aproximar-se dos novos membros da organização (RRA2) ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ), c) aumentar a sua integração com outros membros da organização (RRA3) ( $r=0,77$ ;  $p<0,01$ ), d) provocar cooperação natural com os futuros talentos da organização (RRA4) ( $r=0,38$ ;  $p<0,05$ ) e e) criar fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns (RRA5) ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ).

#### 4.4.2 Relacionamento Recíproco Antecipado (REA)

O construto Recompensa Extrínseca Antecipada (REA) tem correlação positiva significativa com os construtos FacingSaving (FS) ( $r=0,40$ ;  $p<0,05$ ) e FacingGaining (FG) ( $r=0,33$ ;  $p<0,05$ ).

##### 4.4.2.1 Relacionamento Recíproco Antecipado (REA) e FacingSaving (FS)

A correlação entre o construto REA e FS se fundamenta em associação significativa positiva do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses quanto a prestar atenção em como se vestir para que os outros lhes deem atenção (FS22) e a) trazer-lhes recompensa financeira na organização (REA6) ( $r=0,44$ ;  $p<0,01$ ) e b) ajudar a ser promovido de cargo (REA7) ( $r=0,49$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre o construto REA e FS se fundamenta em associação significativa positiva do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses sobre o incômodo quando os outros não atendem a seus pedidos (FS23) e a) trazer-lhes recompensa financeira na organização (REA6) ( $r=0,33$ ;  $p<0,05$ ) e ajudar a ser promovido de cargo (REA7) ( $r=0,37$ ;  $p<0,05$ ).

##### 4.4.2.2 Relacionamento Recíproco Antecipado (REA) e FacingGaining (FG)

A correlação entre o construto REA e FG se fundamenta em associação significativa positiva do compartilhamento do conhecimento dos respondentes chineses sobre gostar de compartilhar seu conhecimento em público para atrair visibilidade (FG25) e a) trazer-lhes recompensa financeira na organização (REA6) ( $r=0,41$ ;  $p<0,05$ ) e b) ajudar a ser promovido de cargo (REA7) ( $r=0,44$ ;  $p<0,01$ ).

#### 4.4.3 Senso de Autoestima (SAE)

O construto Senso de Autoestima (SAE) tem correlação positiva significativa com o construto Intenção do Compartilhamento do Conhecimento (ICC) ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ).

##### 4.4.3.1 Senso de Autoestima (SAE) e Intenção de Compartilhar Conhecimento (ICC)

A correlação entre SAE e ICC se fundamenta na associação positiva significativa quanto ao esforço dos respondentes chineses para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) e a) melhorar os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,33$ ;  $p<0,05$ ), b) aumentar a produtividade na organização (SAE11) ( $r=0,37$ ;  $p<0,05$ ) e c) ajudar a organização a atingir seus objetivos (SAE12) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre SAE e ICC se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes chineses quanto a compartilhar conhecimento com os colegas que lhes pedem (ICC 14) e a) ajudar outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) ( $r=0,48$ ;  $p<0,01$ ), b) melhorar os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ), c) aumentar a produtividade na organização (SAE11) ( $r=0,33$ ;  $p<0,05$ ) e d) ajudar a organização a atingir seus objetivos (SAE12) ( $r=0,35$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre SAE e ICC se fundamenta na associação positiva significativa dos respondentes chineses quanto a futuramente compartilharem conhecimento com os colegas (ICC 15) e a) ajudarem outros membros da organização a solucionar problemas (SAE8) ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ), b) compartilharem conhecimento a fim de criar oportunidades de negócios para a organização (SAE9) ( $r=0,36$ ;  $p<0,05$ ), c) melhorarem os processos de trabalho na organização (SAE10) ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ), d) aumentarem a produtividade na organização (SAE11) ( $r=0,46$ ;  $p<0,01$ ) e e) ajudarem a organização a atingir os objetivos dela (SAE12) ( $r=0,47$ ;  $p<0,01$ ).

#### **4.4.4 Intenção de Compartilhar Conhecimento (ICC)**

##### **4.4.4.1 Intenção de Compartilhar Conhecimento (ICC) e Orientação Guanxi (OG)**

O construto Intenção de Compartilhar Conhecimento (ICC) tem correlação positiva significativa com o construto Orientação Guanxi (OG) ( $r=0,40$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre ICC e OG se fundamenta nas associações significativas com a Orientação Guanxi para os respondentes brasileiros quanto à valorização de gentileza e preocupação com os demais indivíduos (OG17) e esforço para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ), b) compartilhar conhecimento com os colegas que lhes pedem (ICC14) ( $r=0,42$ ;  $p<0,01$ ) e compartilhar no futuro o conhecimento com os colegas (ICC15) ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre ICC e OG se fundamenta nas associações positivas significativas com a Orientação Guanxi para os respondentes brasileiros quanto às pessoas se relacionarem harmoniosamente (OG19) e a) esforço para compartilhar conhecimento com meus colegas

(ICC13) ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ) e b) compartilhamento no futuro do conhecimento com os colegas (ICC15) ( $r=0,34$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre ICC e OG se fundamenta nas associações positivas significativas com a Orientação Guanxi para os respondentes brasileiros quanto ao esforço para construir um bom relacionamento com os colegas e supervisores (OG20) e a) esforço para compartilhar conhecimento com os colegas (ICC13) ( $r=0,47$ ;  $p<0,01$ ), b) compartilhamento do conhecimento com os colegas que lhes pedem (ICC14) ( $r=0,37$ ;  $p<0,05$ ) e c) compartilhamento no futuro do conhecimento com os colegas (ICC15) ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ).

#### **4.4.5 Orientação Guanxi (OG)**

A Orientação Guanxi (OG) tem correlação positiva significativa com os construtos Facing Saving (FS) ( $r=0,60$ ;  $p<0,01$ ) e Facing Gaining (FG) ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ).

##### **4.4.5.1 Orientação Guanxi (OG) e Facing Saving (FS)**

A correlação entre OG e FS se fundamenta na associação positiva significativa quanto aos respondentes chineses se importarem com como os outros os veem (FS21) e a) a cultura chinesa é influenciada pela associação interpessoal (OG16) ( $r=0,52$ ;  $p<0,01$ ) e b) o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) ( $r=0,68$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre OG e FS se fundamenta na associação moderada ( $r=0,59$ ;  $p<0,01$ ) quanto aos respondentes chineses (FS22) prestarem atenção na vestimenta para que os outros lhes deem atenção e (OG18) o relacionamento interpessoal ser importante para o desenvolvimento da carreira profissional.

A correlação entre OG e FS se fundamenta na associação positiva significativa quanto aos respondentes chineses se incomodarem quando outros não atendem a seu pedido (FS23) e a cultura chinesa é influenciada pela relação interpessoal (OG16) ( $r=0,44$ ;  $p<0,05$ ) e b) o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) ( $r=0,53$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.4.5.2 Orientação Guanxi (OG) e Facing Gaining (FG)

A correlação entre OG e FG se fundamenta na associação positiva significativa quanto aos respondentes chineses compartilharem conhecimento em público para lhes dar visibilidade (FG24) e a) a cultura chinesa é influenciada pela relação interpessoal (OG16) ( $r=0,54$ ;  $p<0,01$ ) e b) o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) ( $r=0,39$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre OG e FG se fundamenta na associação positiva significativa quanto aos respondentes chineses gostarem de compartilhar conhecimento em público, porque isso lhes dará visibilidade (FG25) e a) a cultura chinesa é influenciada pela relação interpessoal (OG16) ( $r=0,48$ ;  $p<0,01$ ) e b) o relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional (OG18) ( $r=0,38$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.4.6 Face Saving (FS)

##### 4.4.6.1 Face Saving (FS) e Facing Gaining (FG)

O construto Face Saving (FS) tem correlação positiva significativa com o construto Facing Gaining (FG) ( $r=0,62$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre FS e FG se fundamenta nas relações positivas significativas com FG para os respondentes chineses quanto a se importarem com como os outros os veem (FS21) e a) compartilhar conhecimentos com os colegas lhes dá segurança (FG24) ( $r=0,61$ ;  $p<0,01$ ) e gostar de compartilhar conhecimento em público para lhes dar visibilidade (FG25) ( $r=0,56$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação entre FS e FG se fundamenta nas relações positivas significativas com FG para os respondentes chineses quanto a prestar atenção em como se vestem para que os outros lhes deem atenção (FS22) e a) compartilhar conhecimentos com os colegas lhes dá segurança (FG24) ( $r=0,41$ ;  $p<0,05$ ) e b) gostar de compartilhar conhecimento em público para lhes dar visibilidade (FG25) ( $r=0,41$ ;  $p<0,05$ ).

A correlação entre FS e FG se fundamenta nas relações positivas significativas com FG para os respondentes chineses quanto ao incômodo pelo não atendimento de seus pedidos (FS23) e a) compartilhamento dos conhecimentos com os colegas lhes dá segurança (FG24) ( $r=0,67$ ;  $p<0,01$ ) e b) gosto por compartilhar conhecimento em público para lhes dar visibilidade (FG25) ( $r=0,61$ ;  $p<0,01$ ).

## 5 CONCLUSÕES

O estudo analisa os fatores psicológicos motivacionais e culturais que influenciam o compartilhamento de conhecimento dos gestores industriais das montadoras da Toyota no Brasil e na China. Especificamente, investiga a influência de três motivações psicológicas (relacionamento recíproco, recompensas extrínsecas e senso de autoestima) e três fatores culturais chineses (orientação guanxi, face gaining e face saving) na intenção de compartilhamento de conhecimento dos funcionários.

Identificou-se comportamento semelhante entre os respondentes brasileiros e os chineses da Toyota para a importância do Relacionamento Recíproco Antecipado (RRA), Senso de Autoestima (SAE) e Intenção de Compartilhamento do Conhecimento.

Observa-se um comportamento distinto entre os brasileiros e os chineses para Face Saving (FS) e Facing Gaining (FG) e Recompensa Extrínseca Antecipada (REA), que são influenciados por aspectos culturais.

A análise das respostas com gestores da Toyota chinesa e da brasileira evidencia as particularidades de cada planta e como fatores econômicos e sociais influenciam a intenção de compartilhamento de conhecimento das plantas pesquisadas.

Os resultados evidenciam que o senso de autoestima e a recompensa extrínseca antecipada têm efeitos significativos na intenção de compartilhar conhecimento. Uma possível razão seria que “relacionamentos são mais tranquilos compartilhando conhecimento, mas eles não compartilham seus conhecimentos apenas para se darem melhor uns com os outros, então compartilhar conhecimento é conduzido principalmente para permitir um trabalho mais eficaz, não para a manutenção do relacionamento” (HUANG et al.2008).

A análise dos resultados da estatística descritiva indica que os gestores brasileiros e os chineses têm julgamento semelhante para os construtos Relacionamento Recíproco Antecipado, Senso de Autoestima e Orientação Guanxi. Existe correlação significativa e positiva na comparação dos resultados das respostas do Brasil e da China entre relacionamento recíproco antecipado, senso de autoestima e intenção de compartilhamento do conhecimento, bem como entre intenção de compartilhamento do conhecimento e Orientação Guanxi e Face saving e Face gaining.

Sugere-se como trabalho futuro replicar a pesquisa em outras fábricas e em outros países para consolidar o entendimento da cultura Toyota em relação a cada plugar, contribuindo assim para orientar outras organizações a consolidarem o pensamento enxuto. O trabalho foi limitado

aos gestores de produção e um estudo envolvendo operadores complementar a pesquisa realizada.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, v. 25, n. 1, p.107-136, mar. 2001.
- AL-ALAWI, A. I.; AL-MARZOOQI, N. Y.; MOHAMMED, Y. F. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 22-42, abr. 2007.
- ALSAQR, A. M. Remarks on the use of Pearson's and Spearman's correlation coefficients in assessing relationships in ophthalmic data. **African Vision and Eye Health**, v. 80, n. 1, p. 1-10, abr. 2021.
- ALSTON, J. P. Wa, Guanxi, and Inhwa: managerial principles in Japan, China, and Korea. **Business Horizons**, v. 32, n. 2, p. 26-31, mar. 1989.
- AMADO, G.; BRASIL, H. V. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian "Jeitinho". **International Studies of Management & Organization**, v. 21, n. 3, p. 38-61, 1991.
- ANTUNES, H. J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 140-149, abr. 2020.
- ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W.; WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 94-107, jan. 2006.
- ARMAGHAN, N.; RENAUD, J. Evaluation of knowledge management in an organisation. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 1-18, mar. 2017.
- BAER, J. Commentary: divergent thinking tests have problems, but this is not the solution. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, v. 2, n. 2, p. 89-92, Maiy, 2008.
- BARACHINI, F. Cultural and social issues for knowledge sharing. **Journal of knowledge management**, 2009.
- BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, ago. 2002.
- BECERRA-FERNANDEZ, I.; SABHERWAL, R. **Knowledge management: systems and processes**. 2. ed. New York: Routledge, 2015. 368p.
- BIN, Z. The Chinese relation orientation: concept and Its measurement. **Journal of Central China Normal University (Humanities and Social Sciences)**, v. 41, n. 1, p. 74-80, 2002.

- BOCK, G.-W.; KIM, Y. G. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. **Information Resources Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 14-21, 2002.
- BOCK, G.-W.; ZMUD, R. W.; KIM, Y.-G.; LEE, J.-N. Behavior intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quartely**, v. 29, n. 1, p. 87-111, mar. 2005.
- CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, v. 23, n. 5, p.687-710, set. 2002.
- CALLIGARIS, C. **Hello Brasil: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil**. 1. ed. São Paulo: Editora Escuta, 1991. 173p.
- CÂNDIDO, A. **O romantismo no Brasil**. São Paulo: Editora Humanitas, 2002. 105p.
- CALITZ, A.; CULLEN, M. The application of a knowledge management framework to automotive original component manufacturers. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 12, p. 337-365, 2017.
- CHANG, T-H; WANG, T-C. Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. **Information Sciences**, v. 179, n. 4, p. 355-370, fev. 2009.
- CHEN, C.-J.; HUNG, S.-W. **To give or to receive?** Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. **Information & Management**, v. 47, n. 4, p.226-23, May, 2010.
- CHEN, J.; LAN, Y.; CHANG, Y.; CHANG, P. Exploring doctors' willingness to provide online counseling services: the roles of motivations and costs. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 1, p. 1-12, 2020.
- CHILD, J.; LU, Y. Introduction: China and international enterprise. *In*: CHILD, J.; LU, Y. **Management Issues in China: International Enterprises**. 1. ed. London: Routledge, 1996. p. 1-8.
- CHOI, S. Y.; KANG, Y. S.; LEE, H. The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination. **Journal of Information Science**, v. 34, n. 5, p. 1-13, abr. 2008.
- CHIU, C.-M.; HSU, M.-H.; WANG, E. T. Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. **Decision Support Systems**, v.42, n. 3,p.1872-1888, dez. 2006.
- CHOU, M.-L. **Protective and acquisitive face orientations: a person by situation approach to face dynamics in social interaction**. 1996. Tese (DoutoradoemPsicologia) – Department of Psychology, The University of Hong Kong, Hong Kong, 1996.
- CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de AdministraçãoPública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, out. 2008.

CHUANG, S.; CHEN, K.; TSAI, M. Exploring the antecedent that influence middle management employees' knowledge-sharing intentions in the context of total quality management implementations. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 26, n. 1, p. 108-122, 2015.

CONSTANT, D.; KIESLER, S.; SPROULL, L. What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. **Information Systems Research**, v. 5, n. 4, p. 400-421, dez. 1994.

COSTILHAS, A. A. M. **Melhoria do compartilhamento do conhecimento operário e a influência cultural: estudo comparativo Brasil e China em indústria de bens de capital**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá (Unesp), Guaratinguetá, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/202394>>. Acesso em: 08 jun. 2021.

COVINGTON, M. V.; BEERY, R. G. **Self-worth, and school learning**. San Diego: Harcourt School, 1976. 166 p.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, set. 1951.

DEVENPORT, T. H.; LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, jan. 1998.

DIEHL, F. M. **As relações entre as motivações intrínsecas e extrínsecas para o compartilhamento de conhecimento**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

DING, G.; LIU, H.; HUANG, Q.; GU, J. Moderating effects of guanxi and face on the relationship between psychological motivation and knowledge-sharing in China. **Journal of Knowledge Management**, p. 1077-1097, v. 21, n. 5, set. 2017.

DUARTE, F. Exploring the interpersonal transaction of the Brazilian jeitinho in bureaucratic contexts. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 509-527, jul. 2006.

DULAYAMI, S. T. H.; ROBINSON, L. The individual and the collective: factors affecting knowledge sharing in Saudi Arabian companies. **Journal of Documentation**, v. 71, n. 1 p. 198-209, 2015.

ERDEN, Z.; KROGH, G. V.; NONAKA, I. The quality of group tacit knowledge. **Quality Control and Applied Statistics**, v. 54, n. 5-6, p. 475-477, 2009.

EVERS; G.; CHAPPIN, M. M. H. Knowledge sharing in smart grid pilot projects. **Energy Policy**, v. 143, n. 8, p. 1-13, ago. 2020.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. 1216 p.

FIA, F.; GAO, R.; LAMMING, R.; WILDING, R. Adaptation of supply management towards a hybrid culture: the case of a Japanese automaker. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 21, n. 1, p. 45-62, 2016.

FROST, J.; OSTERLOH, M.; WEIBEL, A. Governing knowledge work: transactional and transformational solutions. **Organizational Dynamics**, v. 39, n. 2, p. 126–136, mar. 2010.

FERRARIS, A.; SANTORO, G.; DEZI, L. How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, p. 540-552, May, 2017.

GAGNÉ, M. A model of knowledge-sharing motivation. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 571-589, jul. 2009.

GAST, J.; GUNDOLF, K.; HARMS, R.; COLLADO, E. M. Knowledge management and cooperation: how do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? **Industrial Marketing Management**, v. 77, n. 2, p. 65-74, fev. 2019.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**, 11.0 update. 4. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2003. 400 p.

GHASEMAGHAEI, M. Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency. **Decision Support Systems**, v. 120, n. 5, p. 14-24, May, 2019.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. Fo. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal of Knowledge Management**, 2014.

HAIR JR., J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.

HAU, Y. S.; KIM, B.; LEE, H.; KIM, Y.-G. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 2, 356-366, p. 356-366, abr. 2013.

HO, D. Y.-F. On the concept of face. **American journal of sociology**, v. 81, n. 4, p. 867-884, jan. 1976

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 224 p.

HUANG, Q.; DAVISON, R. M.; GU, J. Impact of personal and cultural factors on knowledge sharing in China. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 451-471, mar. 2008.

HUANG, Qian; DAVISON, Robert M.; GU, Jibao. The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. **Information Systems Journal**, v. 21, n. 6, p. 557-577, 2011.

HUNG, C. F. Cultural influence on relationship cultivation strategies: multinational companies in China. **Journal of Communication Management**, v. 8, n. 3, p. 264-281, 2004.

HUNG, S.-Y.; DURCIKOVA, A.; LAI, H.-M.; LIN, W.-M. The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 69, n. 6, p. 415-427, jun. 2011.

HWANG, Kwang-Kuo. Moral face and social face: Contingent self-esteem in Confucian society. **International Journal of Psychology**, v. 41, n. 4, p. 276-281, 2006.

IQBAL, M. J.; RASLI, A.; HENG, L. H.; ALI, M. B. B.; HASSAN, I.; JOLAEI, A. Academic staff knowledge sharing intentions and university innovation capability. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 7, p. 11051-11059, nov.2011;

JAVADI, M. H. M.; ZADEH, N. D.; ZANDI, M.; YAVARIAN, J. Effect of motivation and trust on knowledge sharing and effect of knowledge sharing on employee's performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 210-221, abr. 2012.

JAW, B. S.; LIU, W. Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of HRM. **Human Resource Management**, v. 42, n. 3, p.223-241, jan. 2003.

JOLAEI, A.; NOR, K. M.; KHANI, N.; YUSOFF, R. M. Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. **International Journal of Educational Management**, v. 28, n. 4, p. 413-431, 2014.

JOSEPH, B.; JACOB, M. Knowledge sharing intentions among IT professionals in India. **Communications in Computer and Information Science**, v. 141, p. 23-31, 2011.

KEELEY, B.; WRIGHT, L.; CONDIT, C. M. Functions of health fatalism: fatalistic talk as face saving, uncertainty management, stress relief and sense making. **Sociology of Health & Illness**, v. 31, n. 5, p. 734—747, 2009.

KEIL, M.; IM, G. P.; MÄHRING, M. Reporting bad news on software projects: the effects of culturally constituted views of face-saving. **Information Systems Journal**, v. 17, n. 1, p. 59-87, jan. 2007.

KIM, J. Y.; NAM, S. H. The concept and dynamics of face: implications for organizational behavior in Asia. **Organization Science**, v.9, n. 4, p.522-534, July. 1998.

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385, May. 2006.

KIM, Tae-Yeol et al. Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese, and Koreans. **International journal of conflict management**, 2007.

LAZAZZARA, A.; ZA, S. The effect of subjective age on knowledge sharing in the public sector. **Personnel Review**, v. 49, n. 1, p. 303-323, jan. 2020.

LEUNG T. K. P.; CHAN, R. Y. K. Face, favour and positioning a Chinese power game. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 11-12, p. 1575-1598, dez. 2003.

- LI, W.; ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Impact of Chinese culture values on knowledge sharing through online communities of practice. **International Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 3, p. 46-59, July 2007.
- LIEBOWITZ, J.; CHEN, Y. Developing knowledge sharing proficiencies. **Knowledge Management Review**, v. 3, n. 6, p. 12-15, jan. 2001.
- LIN, H.-F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3-4, p. 315-332, jun. 2017.
- LIU, D.; CHIH, W.; YUAN, C.; LIN, C. The study of the antecedents of knowledge sharing behavior: The empirical study of Yambol online test community. **Internet Research**, v. 26, n. 4, p. 845-868, 2016.
- LOMBARDI, S.; CAVALIERE, V.; GIUSTINIANO, L.; CIPOLLINI, F. What Money cannot buy: the detrimental effect of rewards on knowledge sharing. **European Management Review**, v. 17, n. 1, p. 153-170, 2020.
- LONG, D. W. D.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive Perspectives**, v. 14, n. 4, p. 113-127, nov. 2000.
- LONG, F.; AZIZ, N. A. Travel abroad for face gaining or face saving? A comparison between Chinese gen Y male and female tourists in a context of Chinese culture. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 33, p. 1-12, 2021.
- LYU, C.; YANG, J.; ZHANG, F.; TEO, T. S. H.; MU, T. How do knowledge characteristics affect firm's knowledge sharing intention in interfirm cooperation? An empirical study. **Journal of Business Research**, v. 115, n. 10, p. 48-60, July 2020.
- MANSUR, J. A.; SOBRAL, F. J. B. A. Política na terra do "jeitinho": consequências dos comportamentos políticos em organizações no brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 165-191, dez. 2011.
- MAR, A. 14 Principles of Knowledge Management. **Simplicable**, 24 mar. 2013. Disponível em: <<https://management.simplicable.com/management/new/14-principles-of-knowledge-management>>. Acesso em: 07 ago. 2021.
- MARKOVIC, S.; BAGHERZADEH, M. How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. **Journal of Business Research**, v. 88, n. 7, p. 173-186, jul. 2018.
- MARTINS, V. W. B.; RAMPASSO, I. S.; ANHOLON, R.; QUELHAS, O. L. G.; LEAL FILHO, W. Knowledge management in the context of sustainability: literature review and opportunities for future research. **Journal of Cleaner Production**, v. 229, n. 24, p. 489-500, ago. 2019.
- MATIC, D.; CABRILO, S.; GRUBIC-NESIC, L.; MILIC, B. Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge.

**Knowledge Management Research&Practice**, v. 15, n. 3, p. 431-446, 2017. MATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1984. 128 p.

MERRIFIELD, D. B. Changing nature of competitive advantage. **Research Technology Management**, v. 3, n. 1, p. 41–45, 2000.

MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 24, n. 4, p. 283-299, May 2020.

MUNIZ JR, J.; HONG, J.; OLIVEIRA, S.; WINTERSBERGER, D.; POPADIUK, S. Knowledge sharing in the automotive sector: a comparative study of Chinese and Brazilian firms. **Production**, v. 29, n. 1, p. 1-21, May 2019.

MUNIZ, J. JR.; RIBEIRO V. B.; e PRADHAN N. Knowledge-Based Assessment Applied to Lean Brazilian Toyota Plants: Employees' Perceptions. **International Journal of Knowledge Management**, v.17, n.2, p. 1-22, abr. 2021.

MUNIZ JR, J.; TRZESNIAK, P.; BATISTA JR, E. D. Um enunciado definitivo para o conceito de gestão do conhecimento: necessidade para o avanço da ciência e para a aplicação eficaz. *In*: OLIVEIRA, V. F.; CAVENAGHI, V.; MÁSCULO, F. S. **Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção**: Casos, Experiências e Proposições. 2. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira e Engenharia de Produção, 2009. p. 137–145.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, Intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, abr. 1998.

NGUYEN, N. P.; NGO, L. V.; BUCIC, T.; PHONG, N. D. Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: the role of cross-functional competition. **Industrial Marketing Management**, v. 71, n. 4, p. 123-134, May 2018.

NGUYEN, T.-M.; NHAM, T. P.; FROESE, F. J.; MALIK, A. Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, v. 5, p. 998-1016, jun. 2019.

NGUYEN, T.; MALIK, A. Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 6, p. 1241-1261, July. 2020.

NONAKA, I. Harvard business review. **The Knowledge creating company**, v. 6, n. 8, p. 96-104, 1991.

OGUNMOKUN, O. A.; ELUWOLE, K. K.; AVCI, T.; LASISI, T. T.; IKHIDE, J. E. Propensity to trust and knowledge sharing behavior: an evaluation of importance-performance analysis among Nigerian restaurant employees. **Tourism Management Perspectives**, v. 33, n. 1, p. 1-11, jan. 2020.

OLATOKUN, W.; NWAFOR, C. I. The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria. **Information Development**, v. 28, n. 3, p. 216-234, mar. 2012.

- OKYERE-KWAKYE, E.; NOR, K. M.; AWANG, S. R.; ZAITUL. Determinants of individuals' tacit knowledge sharing. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 1-17, jul. 2020.
- PACHECO, R. **Fatores cognitivos do compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento**: uma abordagem à luz da teoria do comportamento planejado. 2019. Dissertação (Mestrado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, em Florianópolis, 2019.
- PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 4, ago 2009.
- PHAM, M. Factors influencing knowledge sharing among layers: The case of Vietnam. **Management Science Letters**, v. 10, n. 4, p. 901-908, 2020.
- PINDER, W. C. C. **Work motivation in organizational behavior**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2008. 600 p.
- R CORE TEAM. **R: a language and environment for statistical computing**. Versão 4.1.0. Vienna: R Foundation for Statistical Computing, 2021.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983. 390 p.
- REES, G. H. **Lean thinking in New Zealand emergency departments**. 2010. Tese (Mestrado em Comércio) – University of Otago, Dunedin, 2010.
- RENZL, B. Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. **Omega**, v. 36, n. 2, p. 206-220, abr. 2008.
- REYCHAV, I.; WEISBERG, J. Bridging intention and behavior of knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 285-300, abr. 2010.
- RIGGS, F. W. **A ecologia da administração pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1964. 202p.
- ROBINSON, J. P.; SHAVER P. R.; WRIGHTSMAN, L. **Measures of personality and social psychological attitudes**. 1. ed. San Diego: Academic Press, 1991. 768p.
- RODRIGUES, R. P.; MILFONT, T. L.; FERREIRA, M. C.; PORTO, J. B.; FISCHER, R. Brazilian jeitinho: understanding and explaining an indigenous psychological construct. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 45, n. 1, p. 29-38, 2011.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, jan. 2000.
- SANBOSJANI, H.; KIOMJIAN, D.; SROUR, I. Factors affecting knowledge sharing intentions among construction workers: the case of Lebanon. *In*: GRAU, D.; TANG, P.;

ASMAR, M. E. **Construction Research Congress 2020: Project Managements and Controls, Materials, and Contracts**. 1. ed. Reston: American Society of Civil Engineers, 2020. p. 171-180

SARVARY, M. Knowledge management and competition in the consulting industry. **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 95-107, jan. 1999.

SCHNIEDERJANS, D. G.; CURADO, C.; KHALAJHEDAYATI, M. Supply chain digitisation trends: an integration of knowledge management. **International Journal of Production Economics**, v. 22, n. 1, p. 1-11, fev. 2020.

SEDIGHI, M.; LUKOSCH, S.; BRAIER, F.; HAMED, M.; BEERS, C. V. Multi-level knowledge sharing: the role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 6, p. 1264-1287, 2020.

SMITH, P. B.; HUANG, H. J.; HARB, C.; & TORRES, C. How distinctive are indigenous ways of achieving influence? A comparative study of Guanxi, Wasta, Jeitinho, and “Pulling Strings”. **Journal of Cross Cultural Psychology**, v. 43, n. 1, p. 135-150, jan. 2012.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F.; THOMAS, D. C. **The handbook of cross-cultural management research**. 1. ed. Nova York: SagePublications, 2008. 592p.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; BINOTTO, E. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 44-66, jan. 2018.

SU, C.; SIRGY, M. J.; LITTLEFIELD, J. E. Is guanxi orientation bad, ethically speaking? A study of Chinese enterprises. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 4, p. 303-312, jun. 2003.

TAYLOR, E. Z. The effect of incentives on knowledge sharing in computer-mediated communication: an experimental investigation. **Journal of Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 103-116, mar. 2006.

TEH, P.; CHONG, C.; YONG, C.; YEW, S. Internet self-efficacy, computer self-efficacy and cultural factors on knowledge sharing behavior. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 18, p. 4066-4095, dez. 2010.

TOHIDINIA, Z.; MOSAKHANI, M. Knowledge sharing behaviour and its predictors. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4, p. 611-631, 2010.

TORRES, C. V.; DESSEN, M. A. Brazilian culture, family, and its ethnic-cultural variety. **Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies**, v. 12, n. 1, p. 189-202, 2008.

TOYOTA. Global Toyota. **Toyota**, 2021. Disponível em: <[www.global.toyota.com](http://www.global.toyota.com)>. Acesso em: 01 abr. 2021.

TRUNG, P. Q.; THANG, H. B. Impact factors of knowledge sharing intention of it employees in Vietnam – An integrated approach. **Ho Chi Minh City Open University Journal of Science**, v. 7, n. 1. p. 12-23, abr. 2017.

- TSAI, M.; CHEN, K.; CHIEN, J. The factors impact of knowledge sharing intentions: the theory of reasoned action perspective. **Quality & Quantity**, v. 46, n. 5, p. 1479-1491, 2012.
- TUNG, R. L.; WORM, V. Network capitalism: The role of human resources in penetrating the China Market. **International Journal of Human Resource Management**, v.12, n. 4, p. 517-534, 2001.
- VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 304-329, abr. 2011.
- VOELPEL, S. C.; HAN, Z. Managing knowledge sharing in China: the case of Siemens ShareNet. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 51-63, 2006.
- WASKO, M. M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 35-57, mar. 2005.
- WILLEM, A.; BUELENS, M. Knowledge sharing in public sector organizations: the effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, n. 4, p. 581-606, out. 2007.
- WONG, K. Y.; ASPINWALL, E. A fundamental framework for knowledge management implementation in SMEs. **Journal of Information and Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 155-166, 2004.
- XIN, K. R.; PEARCE, J. L. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 6., p. 1641-1658, dez. 1996.
- YAN, Z.; WANG, T.; CHEN, Y.; ZHANG, H. Knowledge sharing in online health communities: a social exchange theory perspective. **Information & Management**, v. 53, n. 5, p. 643-653, jul. 2016.
- YEUNG, I. Y. M.; TUNG, R. L. Achieving business success in Confucian societies: The impact of Guanxi connections. **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 3, p. 54-65, set. 1996.
- YOUNG, M. Making error free of it: the face saving in knowledge sharing practice. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 5, n. 2, p. 119-131, 2008.
- ZENK, L.; HYNEK, N.; EDELMANN, N.; VIRKAR, S.; PARYCEK, P.; STEINER, G. Exploring motivation to engage in intraorganizational knowledge sharing: a mixed-methods approach. **Kybernetes**, v. 50, p. 1-15, July 2021.
- ZHANG, X.-A., CAO, Q.; GRIGORIOU, N. Consciousness of social face: the development and validation of a scale measuring desire to gain face versus fear of losing face. **The Journal of social psychology**, v. 151, n. 2, p.129-149, fev. 2011.
- ZHANG, Z.; SONG, F.; SONG, Z. Promoting knowledge sharing in the workplace: punishment v. reward. **Chaos, Solitons and Fractals**, v. 131, n. 2, p. 1-9, fev. 2020.

ZHANG, Z. & ZHANG, M. Salespersons' guanxi orientation, communication, and manifest conflict: an empirical study in China. **Psychology & Marketing**, v. 31, n. 9, p.786-800, ago. 2014.

ZHAO, L.; DETLOR, B.; CONNELLY, C. E. Sharing knowledge in social Q&A sites: the unintended consequences of extrinsic motivation. **Journal of Management Information Systems**, v. 33, n. 1, p. 70-100, 2016.

## **APÊNDICE A – Pesquisa de efeitos moderadores no ambiente organizacional na Toyota do Brasil Ltda**

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) está realizando uma pesquisa sobre o operário brasileiro e o compartilhamento do conhecimento. Você foi convidado para responder a este questionário devido à sua experiência de trabalho e liderança quanto a grupos de operários. O objetivo da pesquisa é avaliar os fatores que, na sua opinião, são relevantes para o compartilhamento do conhecimento. Precisamos da sua colaboração no preenchimento deste questionário. Certamente, você irá respondê-lo em poucos minutos e esse esforço será muito útil para melhor conhecermos o setor produtivo e orientarmos oportunidades de melhoria no chão-de-fábrica. Você pode ficar à vontade para responder exatamente o que você pensa, pois as perguntas são simples e não envolvem aspectos confidenciais de onde você trabalha. Os dados de perfil são sigilosos.

### **Anticipated Reciprocal Relationships (Relacionamento Recíproco Antecipado - RRA)**

RRA1 My knowledge sharing would strengthen the ties between existing members in the organization and myself.

RRA1 O compartilhamento do meu conhecimento fortalece meu relacionamento com os demais membros da organização.

RRA2 My knowledge sharing would get me well acquainted with new members in the organization.

RRA2 O compartilhamento do meu conhecimento me aproxima dos novos membros da organização.

RRA3 My knowledge sharing would expand the scope of my association with other members in the organization.

RRA3 O compartilhamento do meu conhecimento aumenta a minha integração com outros membros da organização.

RRA4 My knowledge sharing would draw smooth cooperation from outstanding members in the future.

RRA4 O compartilhamento do meu conhecimento provoca uma cooperação natural com os futuros talentos da organização.

RRA5 My knowledge sharing would create strong relationships with members who have common interests in the organization.

RRA5 O compartilhamento do meu conhecimento cria fortes relacionamentos com membros da organização que têm interesses comuns.

### **Anticipated Extrinsic Rewards (Recompensa Extrínseca Antecipada - REA)**

REA6 I will receive monetary rewards in return for my knowledge sharing.

REA6 O compartilhamento do meu conhecimento me traz recompensa financeira na organização.

REA7 I will receive additional points for promotion in return for my knowledge sharing.

REA7 O compartilhamento do meu conhecimento ajuda a minha promoção de cargo.

### **Sense of Self-Worth (Senso de Autoestima - SAE)**

SAE8 My knowledge sharing would help other members in the organization solve problems.

SAE8 O compartilhamento do meu conhecimento ajuda outros membros da organização a solucionar problemas.

SAE9 My knowledge sharing would create new business opportunities for the organization.

SAE9 O compartilhamento do meu conhecimento cria oportunidades de negócios para a organização.

SAE10 My knowledge sharing would improve work processes in the organization.

SAE10 O compartilhamento do meu conhecimento melhora os processos de trabalho na organização.

SAE11 My knowledge sharing would increase productivity in the organization.

SAE11 O compartilhamento do meu conhecimento aumenta a produtividade na organização.

SAE12 My knowledge sharing would help the organization achieve its performance objectives.

SAE12 O compartilhamento do meu conhecimento ajuda a organização a atingir seus objetivos.

### **Knowledge-Sharing Intention (Intenção do Compartilhamento do Conhecimento - ICC)**

SAE13 I will make an effort to share knowledge with my colleagues.

SAE13 Eu me esforço para compartilhar conhecimento com meus colegas.

SAE14 I intend to share knowledge with my colleagues when they ask.

SAE14 Eu compartilho meu conhecimento com os colegas que me pedem.

SAE15 I will share knowledge with my colleagues.

SAE15 Eu compartilharei conhecimento com meus colegas.

### **Guanxi Orientation (relacionamento interpessoal voltado por trabalho - OG)**

OG16 Chinese society is composed of a kind of personal guanxi net.

OG16 A cultura brasileira é influenciada pela relação interpessoal.

OG17 I enjoy life that includes human concern and kindness.

OG17 Eu valorizo os sentimentos de gentileza e a preocupação com os demais indivíduos.

OG18 Personal guanxi is an important resource in career development.

OG18 O relacionamento interpessoal é importante para o desenvolvimento da carreira profissional.

OG19 People should get on with each other harmoniously.

OG19 As pessoas devem se relacionar harmoniosamente.

OG20 I will try to build a good relationship with my colleagues and supervisors.

OG20 Eu me esforço para construir um bom relacionamento com meus colegas e supervisores.

### **Face Saving - FS**

FS21 I pay a lot of attention to how others see me.

FS21 Eu me importo com como os outros me veem.

FS22 I am usually very particular about the way I dress because I do not want others to look down on me.

FS22 Eu presto atenção em como me visto para que os outros me deem atenção.

FS23 I feel a loss of face when others turn down my favour.

FS23 Eu me incomodo quando outros não atendem a meu pedido.

### **Face Gaining - FG**

FG24 Sharing knowledge with my colleagues will make me gain face.

FG24 Compartilhar conhecimentos com meus colegas me dá segurança.

FG25 Eu gosto de compartilhar meu conhecimento em público, porque isso me dará visibilidade.

### **Perfil do Entrevistado**

26. Gênero: Masculino/ Feminino

27. Idade:

28. Tempo de experiência na indústria (anos):

29. Quanto tempo de experiência trabalhado com operários você teve (anos)?

30. Cargo atual:

31. Formação:

32. Nível acadêmico:

**Outras:**

- A) Você teve alguma dúvida no entendimento das perguntas?
- B) Você gostaria de comentar algo sobre o questionário? (opcional)
- C) Deixe seu e-mail se quiser receber o relatório da pesquisa (previsão 30 de maio de 20).

## APÊNDICE B– Correlação detalhada por itens do questionário, segundo cada país estudado

### País: Brasil

	RRA1	RRA2	RRA3	RRA4	RRA5	REA6	REA7	SAE8	SAE9	SAE10	SAE11	SAE12	ICC13	ICC14	ICC15	OG16	OG17	OG18	OG19	OG20	FS21	FS22	FS23	FG24	FG25
<b>RRA1</b>	1,00	0,57**	0,77**	0,4**	0,33**	0,13	0,20	<b>0,28*</b>	0,15	0,20	0,11	0,10	0,10	<b>0,34**</b>	<b>0,43**</b>	0,01	0,18	<b>0,41**</b>	<b>0,30**</b>	<b>0,22*</b>	0,12	0,11	0,21	<b>0,35**</b>	0,05
<b>RRA2</b>		1,00	0,65**	0,43**	0,6**	0,21	<b>0,27*</b>	<b>0,29**</b>	<b>0,26*</b>	<b>0,28**</b>	0,20	<b>0,34**</b>	<b>0,23**</b>	<b>0,37**</b>	<b>0,24*</b>	-0,01	0,18	<b>0,23*</b>	<b>0,29**</b>	<b>0,27*</b>	0,13	-0,02	<b>0,23*</b>	<b>0,33**</b>	0,02
<b>RRA3</b>			1,00	0,56**	0,49**	0,17	0,14	<b>0,34**</b>	0,13	<b>0,27*</b>	0,13	0,18	0,18	<b>0,29**</b>	<b>0,32**</b>	0,06	<b>0,26*</b>	<b>0,27*</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,15*</b>	0,09	0,09	<b>0,25*</b>	<b>0,29**</b>	0,10
<b>RRA4</b>				1,00	0,49**	0,07	0,10	<b>0,29**</b>	0,01	<b>0,36**</b>	<b>0,42**</b>	<b>0,30**</b>	0,05	0,17	0,20	0,09	<b>0,32**</b>	<b>0,25*</b>	0,11	0,11	-0,09	0,03	<b>0,24*</b>	<b>0,25*</b>	0,05
<b>RRA5</b>					1,00	0,29	0,14	0,28	0,20	<b>0,37**</b>	<b>0,24*</b>	<b>0,31**</b>	0,09	0,21	0,19	0,14	0,16	<b>0,24*</b>	0,20	0,18	0,07	0,11	<b>0,23*</b>	<b>0,22*</b>	0,17
<b>REA6</b>						1,00	0,65**	<b>0,16*</b>	<b>0,43**</b>	0,11	0,18	<b>0,24*</b>	0,11	-0,01	-0,06	0,03	-0,15	0,17	0,06	0,07	0,15	<b>0,26*</b>	0,06	0,08	0,17
<b>REA7</b>							1,00	<b>0,27*</b>	<b>0,33**</b>	0,18	0,16	0,19	0,19	0,20	0,12	0,06	-0,08	<b>0,29**</b>	0,01	0,10	-0,03	<b>0,25*</b>	0,05	0,22	0,11
<b>SAE8</b>								1,00	0,24*	0,46**	0,29**	0,34**	0,14	0,17	<b>0,29**</b>	0,13	0,05	<b>0,30**</b>	<b>0,25*</b>	<b>0,25*</b>	0,05	0,17	<b>0,28**</b>	0,14	-0,06
<b>SAE9</b>									1,00	0,29**	0,30**	0,25	<b>0,29**</b>	0,03	0,01	0,00	0,03	0,19	0,14	0,15	0,14	<b>0,31**</b>	<b>0,37**</b>	0,15	0,14
<b>SAE10</b>										1,00	0,59**	0,61**	<b>0,24*</b>	0,20	<b>0,24*</b>	0,11	0,07	<b>0,29**</b>	<b>0,29**</b>	<b>0,23*</b>	0,11	0,19	<b>0,30**</b>	0,11	0,17
<b>SAE11</b>											1,00	0,62**	<b>0,23*</b>	0,16	<b>0,24*</b>	0,11	0,09	0,16	0,19	<b>0,28**</b>	0,07	<b>0,30**</b>	0,18	<b>0,28*</b>	0,17
<b>SAE12</b>												1,00	0,15	0,14	0,13	0,08	-0,04	0,20	0,14	0,10	0,03	0,11	0,09	-0,01	0,01
<b>ICC13</b>													1,00	0,33**	0,42**	0,00	0,08	0,18	<b>0,29**</b>	<b>0,5**</b>	<b>0,27*</b>	0,09	<b>0,26*</b>	<b>0,22*</b>	-0,02
<b>ICC14</b>														1,00	0,58**	0,11	<b>0,29**</b>	<b>0,45**</b>	<b>0,33**</b>	<b>0,37**</b>	0,08	0,05	0,06	<b>0,41**</b>	0,13
<b>ICC15</b>															1,00	0,07	<b>0,27*</b>	<b>0,55**</b>	<b>0,36**</b>	<b>0,47**</b>	0,08	-0,06	0,15	<b>0,25*</b>	-0,14
<b>OG16</b>																1,00	0,20	0,25*	0,12	0,28*	0,09	0,03	0,03	-0,03	0,13
<b>OG17</b>																	1,00	0,22*	0,35**	0,35**	<b>0,25*</b>	-0,01	0,18	<b>0,23*</b>	0,05
<b>OG18</b>																		1,00	0,38**	0,41**	<b>0,25*</b>	0,08	<b>0,23*</b>	<b>0,24*</b>	0,09
<b>OG19</b>																			1,00	0,5**	<b>0,31**</b>	0,20	<b>0,31**</b>	<b>0,4**</b>	0,18
<b>OG20</b>																				1,00	<b>0,46**</b>	0,19	0,11	<b>0,30**</b>	0,03
<b>FS21</b>																					1,00	0,31**	0,20	0,03	0,13
<b>FS22</b>																						1,00	0,32**	<b>0,36**</b>	<b>0,51**</b>
<b>FS23</b>																							1,00	<b>0,46**</b>	<b>0,46**</b>
<b>FG24</b>																								1,00	0,58**
<b>FG25</b>																									1,00

\* valores significativos em nível de 5% (p < 0,05)

\*\* valores significativos em nível de 1% (p < 0,01)

## País: China

	RRA1	RRA2	RRA3	RRA4	RRA5	REA6	REA7	SAE8	SAE9	SAE10	SAE11	SAE12	ICC13	ICC14	ICC15	OG16	OG17	OG18	OG19	OG20	FS21	FS22	FS23	FG24	FG25
RRA1	1,00	0,48**	0,70**	0,58**	0,49**	-0,25	-0,24	0,39*	0,21	0,35*	0,15	0,27	0,31	0,56**	0,60**	0,03	0,31	-0,03	0,03	0,38*	-0,01	-0,14	-0,19	-0,32	-0,21
RRA2		1,00	0,67**	0,42**	0,56**	-0,13	-0,14	0,38*	0,34*	0,35*	0,22	0,25	0,42**	0,51**	0,56**	-0,05	0,41*	-0,11	0,17	0,27	-0,15	-0,33*	-0,43**	-0,20	-0,15
RRA3			1,00	0,48**	0,65**	-0,12	-0,11	0,36*	0,43**	0,58**	0,35*	0,35*	0,49**	0,71**	0,77**	-0,06	0,45**	-0,08	0,25	0,30	-0,17	-0,20	-0,31	-0,36*	-0,26
RRA4				1,00	0,52**	-0,23	-0,12	0,32*	0,24	0,48**	0,41*	0,40*	0,20	0,35*	0,38*	-0,07	0,48**	-0,14	-0,04	0,24	-0,12	-0,14	-0,18	-0,14	-0,10
RRA5					1,00	-0,20	-0,11	0,35*	0,30	0,35*	0,44**	0,37*	0,56**	0,50**	0,54**	0,05	0,64**	0,07	0,44**	0,24	0,08	-0,06	-0,17	0,01	0,09
REA 6						1,00	0,85**	-0,11	0,13	0,01	-0,05	-0,07	-0,10	0,05	-0,08	0,27	-0,12	0,27	-0,02	-0,34*	0,22	0,44**	0,33*	0,19	0,41*
REA 7							1,00	-0,03	0,01	0,01	-0,02	-0,01	-0,15	0,05	-0,16	0,15	-0,09	0,22	0,06	-0,38*	0,19	0,49**	0,37*	0,28	0,44**
SAE8								1,00	0,34*	0,41*	0,47**	0,57**	0,19	0,48**	0,54**	0,07	0,51**	0,13	0,24	0,46**	0,29	0,13	0,05	0,07	0,07
SAE9									1,00	0,69**	0,63**	0,50**	0,30	0,20	0,36*	0,18	0,41*	0,15	0,12	0,22	0,29	0,17	0,09	0,10	0,04
SAE10										1,00	0,77**	0,68**	0,33*	0,42**	0,59**	0,13	0,68**	0,15	0,06	0,33*	0,13	0,15	-0,10	-0,12	-0,14
SAE11											1,00	0,79**	0,37*	0,33*	0,46**	0,13	0,63**	0,15	0,27	0,36*	0,22	0,27	0,08	0,11	0,10
SAE12												1,00	0,35*	0,35*	0,47**	-0,05	0,59**	0,07	0,15	0,50**	0,09	0,11	-0,09	-0,02	-0,02
ICC13													1,00	0,39*	0,58**	-0,11	0,59**	0,11	0,56**	0,47**	0,12	0,07	-0,20	-0,08	0,06
ICC14														1,00	0,84**	0,27	0,42**	0,19	0,32	0,37*	0,10	0,06	-0,08	-0,11	-0,06
ICC15															1,00	0,10	0,58**	0,14	0,34*	0,52**	0,01	-0,01	-0,29	-0,31	-0,25
OG16																1,00	0,08	0,57**	0,06	-0,17	0,52**	0,21	0,44**	0,54**	0,48**
OG17																	1,00	0,19	0,46**	0,44**	0,25	0,08	-0,11	0,05	0,09
OG18																		1,00	0,08	0,04	0,68**	0,59**	0,53**	0,39*	0,38*
OG19																			1,00	0,44**	0,22	0,19	0,17	0,22	0,26
OG20																				1,00	0,09	0,05	-0,14	-0,16	-0,19
FS21																					1,00	0,71**	0,60**	0,61**	0,56**
FS22																						1,00	0,69**	0,41*	0,41*
FS23																							1,00	0,67**	0,61**
FG24																								1,00	0,84**
FG25																									1,00

\* valores significativos em nível de 5% (p &lt; 0,05)

\*\* valores significativos em nível de 1% (p &lt; 0,01)