unesp UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

INDIRA ARIAS RODRIGUEZ

O impacto do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento:

um estudo no ambiente operário do consórcio modular

Guaratinguetá - SP
2020

Indira Arias Rodriguez

O impacto do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento:

um estudo no ambiente operário do consórcio modular

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia Mecânica, Área de Gestão e Otimização da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus Guaratinguetá, como parte dos requisitos a obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Jr.
Co-orientador: Prof. Dr. Timothy P. Munyon

Guaratinguetá - SP
2020

Rodriguez, Indira Arias
R696i O Impacto do clima organizacional no compartilhamento do conhecimento: um estudo no ambiente operário do consórcio modular / Indira Arias Rodriguez – Guaratinguetá, 2020
157 f .: il.
Bibliografia: f. 130-145

Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2020.
Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior
Coorientador: Prof. Dr. Timothy P. Munyon

1. Comportamento organizacional. 2. Gestão do conhecimento.
3. Aprendizagem organizacional. 4. Liderança. I. Título.

CDU 658.3(043)

Luciana Máximo
Bibliotecária-CRB-8/3595

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

INDIRA ARIA RODRIGUEZ

ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
□DOUTOR EM ENGENHARIA MECÂNICA□

PROGRAMA: ENGENHARIA MECÂNICA
CURSO: DOUTORADO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Profª. Drª. Ivonete Ávila
Coordenadora

B A N C A E X A M I N A D O R A:

Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR
Orientador / UNESP/FEG

Prof. Dr. DAVI NOBORU NAKANO
USP
Participou por videoconferência

Prof. Dr. SILVIO POPADIUK
MACKENZIE
Participou por videoconferência

Prof. Dr. ROBERTO ANTONIO MARTINS
UFSCAR
Participou por videoconferência

Prof. Dr. FERNANDO AUGUSTO SILVA MARINS
UNESP/FEG
Participou por videoconferência

Junho de 2020

DADOS CURRICULARES

INDIRA ARIAS RODRIGUEZ

NASCIMENTO 31.05.1986 – Camaguey / Cuba

FILIAÇÃO Arnoldo Antonio Arias Gardeazábal
Blanca Grisel Rodriguez Broceta

2004/2009 Curso de Graduação (Licenciatura em Psicologia)
Universidad Centra Martha Abreu de las Villas, Cuba

2010/2012 Curso de Pós-Graduação em Gestão, nível de Mestrado
Universidad de Camaguey, Ignacio Agramonte y
Loynaz, Cuba

2013/2015 Curso de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento Humano e Aprendizagem, nível de Mestrado, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Bauru/SP.

À memória da minha mãe e da minha avó, sempre amadas, fontes inesgotáveis de energia, porque na vida souberam me indicar o caminho a percorrer e da importância de conquistar os meus sonhos, sem medir o tempo, distância nem sacrifício.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida.

Agradeço ao meu filho Fábio Ernesto, pelo amor que me move, pela vivência de um sentimento sem limites e por ser fonte de inspiração.

Ao Nestor, meu parceiro, porque soube vislumbrar esta oportunidade origem de muitas alegrias, por tornar a vida cotidiana um presente precioso.

A minha família em Cuba, que acompanha a minha evolução mesmo de longe.

A Cuba, Pátria amada, pela minha formação humana e profissional e ao Brasil por sua hospitalidade e pela oportunidade de crescimento.

Aos meus orientadores Prof. Dr. Jorge Muniz Junior e Prof. Dr. Timothy Munyon, pelas oportunidades, pela parceria, assim como pelo seu empenho de me aperfeiçoar como pesquisadora.

À UNESP pela acolhida e ao CCI "Pingo de Gente" da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, que cuidaram com carinho e dedicação do Fábio enquanto eu desenvolvia essa pesquisa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 pelo subsídio sem o qual não seria possível a realização desse doutorado.

Aos professores do Departamento de Produção da FEG UNESP que dão o seu melhor para acrescentar o conhecimento, aos meus colegas de doutorado.

À Claudia, minha prima, amiga, cúmplice de luta, minha parceira de todos os tempos.

Aos meus amigos de Cuba, do Brasil e de outros recantos do mundo, por compreenderem os silêncios e serem ombros, ouvidos, abraços e sorrisos, especialmente a Oneida, Yanet, Jennis, e Yanelis, Martha, Lenice e Leticia.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordernação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Brasil (CAPES) - código de financiamento 001."

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, e sim em ter novos olhos”.

Marcel Proust.

RESUMO

A presente pesquisa visa explicar o impacto de variáveis relativas ao Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação Intrínseca e Pró-social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica, Tensão no Trabalho) no Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos (KSI) e Grupos (KSG) no ambiente operário do Consórcio Modular. Foi desenvolvida uma análise crítica da literatura que propiciou a criação de um modelo para o estudo do Clima Organizacional com impacto no Compartilhamento do Conhecimento, que propicia a análise de variáveis do clima que favorecem e/ou obstaculizam a partilha do conhecimento no ambiente operário do setor automotivo brasileiro. A pesquisa empírica foi conduzida em sete linhas de montagem da indústria automotiva brasileira, no contexto de Consórcio Modular, que está orientado à produção de Caminhões e Ônibus Volkswagen e caminhões MAN. O estudo baseia-se na análise documental das empresas alvo e entrevista com membros da alta gerência, em contraste com a percepção de 150 colaboradores sobre seu ambiente de trabalho. Os participantes estão diretamente vinculados à produção (operários), inseridos no chão de fábrica da indústria, todos do sexo masculino com tempo médio de experiência na indústria de 8,88 anos e tempo médio na empresa de 6,94 anos. Os resultados indicaram que nas fábricas pesquisadas há uma visão negativa generalizada do Clima Organizacional baseada nas Percepções das Políticas Organizacionais (POPS). Os achados apontaram que o tempo de experiência na indústria pode influenciar o KSI e o KSG. Os colaboradores mostraram altos níveis de Motivação no Trabalho (intrínseca e pró social) e de Satisfação no Trabalho, porém esses indicadores podem ser fragilizados pelo Estresse e as POPS. As POPS contraditoriamente, podem favorecer o KSI e o KSG. A análise de moderação para a relação entre POPS-KSI e POPS-KSG indica que a Motivação Intrínseca e a Satisfação no Trabalho são fatores moderadores da relação POPS - KSI de modo que o relacionamento se fortaleça quando a motivação e a satisfação aumentam e enfraquece à medida que estes diminuem. A motivação Pró Social também teve graus de previsão nas relações POPS – KSI e POPS – KSG. A Tensão no Trabalho foi um moderador forte e significativo, indicando que na presença de estresse, a relação positiva entre POPS – KSI e POPS – KSG enfraquece. Com base nos achados são tecidas as implicações práticas com medidas organizacionais para a promoção de um Clima Organizacional favorecedor do KSI e do KSG. Também são discutidas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

PALAVRAS-CHAVES: Clima organizacional. Percepção das políticas organizacionais. Liderança autêntica. Tensão no trabalho. Motivação. Satisfação. Compartilhamento do conhecimento.

ABSTRACT

The present research aims to explicate the impact of variables related to Organizational Climate (Perception of Organizational Politics, Intrinsic and Pro - Social Motivation, Job Satisfaction, Authentic Leadership, and Work Stress) on Knowledge Sharing of individual and groups in the shop floor workers' of Modular Consortium. A critical literature review was developed that led to the creation of a model for the study of the Organizational Climate with impact on Knowledge Sharing, which allows to analyze of organizational climate variables that favor and / or hinder the sharing of knowledge in the sector's working environment Brazilian automotive industry. Empirical research was conducted in six assembly lines of the Brazilian automotive industry, in the context of Modular Consortium, which is oriented to the production of trucks and buses Volkswagen and MAN trucks. The study is based on the documentary analysis target companies and interview with senior management, in contrast with the perception of 150 employees about their work environment. The participants are directly linked to the production, inserted in the shop floor of the industry, all males with average time of experience in the industry. 8.88 years and the mean time in the company of 6.94. The results indicate that in the factories surveyed there is a generalized negative vision of the Organizational Climate based on Perceptions of Organizational Politics (POPS). The findings indicate that the industry and company tenure can influence KSI and KSG. Employees showed high levels of Work Motivation (intrinsic and pro social) and Job Satisfaction, but these indicators can be weakened by Stress and Organizational Politics. POPS, contradictorily, can favor KSI and KSG. Moderation analysis for the relationship between POPS-KSI and POPS-KSG indicates that Intrinsic Motivation and Job Satisfaction are moderating factors in the POPS - KSI relationship so that the relationship strengthens when motivation and satisfaction increase and weaken as that these decrease. The Pro Social motivation also had certain degrees of foresight in the POPS - KSI and POPS - KSG relationships. Job Tension was a strong and significant moderator of the relationship analyzed, indicating that in the presence of stress, the positive relationship between POPS - KSI and POPS - KSG weakens. Based on the findings, practical implications are woven with organizational measures to promote an Organizational Climate that favors KSI and KSG. Limitations and suggestions for future research are also discussed.

KEYWORDS: Organizational climate. Authentic leadership. Perception of organizational politics. Work tension. Work motivation. Job satisfaction. Knowledge sharing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Pesquisa e Apresentação de Hipóteses. 23
Figura 2. Esquema metodológico para o desenvolvimento da pesquisa. 71
Figura 3. Análise de mediação para analisar o impacto das POPS no KSI. 105
Figura 4. Análise de mediação para analisar o impacto das POPS no KSG. 105
Figura 5. Relação entre POPS - KSI com Motivação Intrínseca como moderador..... 111
Figura 6. Relação entre POPS-KSG com Motivação Intrínseca como moderador. 112
Figura 7. Relação entre POPS-KSI com Motivação Pró – Social como moderador. 112
Figura 8. Relação entre POPS-KSG com Motivação Pró – Social como moderador. 113
Figura 9. Relação entre POPS-KSI com Liderança Autêntica como moderador. 113
Figura 10. Relação entre POPS-KSG com Liderança Autêntica como moderador. 114
Figura 11. Relação entre POPS-KSI com Satisfação no Trabalho como moderador..... 114
Figura 12. Relação entre POPS-KSG com Satisfação no Trabalho como moderador. 115
Figura 13. Relação entre POPS-KSI com Tensão no Trabalho como moderador. 115
Figura 14. Relação entre POPS-KSG com Tensão no Trabalho como moderador. 116
Figura 15. Modelo de pesquisa com hipóteses aceitas e rejeitadas. 125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Informações da revisão da literatura. 18
Quadro 2. Definição das variáveis analisadas. 31
Quadro 3. Comparação das características dos quatro principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto nessa pesquisa (Adaptado de BISPO, 2006). 38
Quadro 4. Achados teóricos que correlacionam variáveis em análise. 61
Quadro 5. Variáveis analisadas no questionário e referência de autores e artigos no que é apresentada a validação dos constructos. 65
Quadro 6. Descrição da origem e as funções das organizações analisadas. 73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Aspectos sociodemográficos da amostra. 79
Tabela 2. Análise de confiança com os dados das seis fábricas do Consórcio Modular. Anova de um fator para a comparação das variáveis entre as diferentes empresas. 87
Tabela 3. Dados da estatística descritiva obtidos nas entrevistas com os colaboradores. 88
Tabela 4. Análise de variância entre as companhias para as variáveis POPS, KSI e KSG. 92
Tabela 5. Resultados das análises de Correlação entre as variáveis relativas ao Clima Organizacional (Motivação Intrínseca e Pró-social, Satisfação no Trabalho, Tensão no Trabalho, Percepção das Políticas Organizacionais) e o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos. 99
Tabela 6. Resultados das Análises de Regressão. 102
Tabela 7. Análise de regressão para moderação. 106

LISTA DE ABREVIADURAS

Clima Organizacional – OC: do inglês Organizational Climate

Percepção das Políticas Organizacionais – POPS: do inglês Perception of Organizational Politics

Motivação no Trabalho – WM: do inglês Work Motivation

Motivação Intrínseca – IM: do inglês Intrinsic Motivation

Motivação Pró Social – PSM: do inglês Pro Social Motivation

Satisfação no Trabalho – JS: do inglês Job Satisfaction

Liderança Autêntica – AL: do inglês Authentic Leadership

Tensão ou Estresse no Trabalho – JT: do inglês Job Tension

Compartilhamento do Conhecimento – KS: do inglês Knowledge Sharing

Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos – KSI: do inglês Knowledge Sharing of Individual

Compartilhamento do Conhecimento dos Grupos – KSG: do inglês Knowledge Sharing of Group

Gestão do Conhecimento – KM: do inglês Knowledge Management

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO 15
1.1 JUSTIFICATIVA E CONTEXTUALIZAÇÃO 17
1.2 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS 21
1.3 MODELO DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DE HIPÓTESES 22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 27
CAPÍTULO 2 PANORAMA TEÓRICO-CONCEITUAL 29
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: MODELOS E FATORES PARA O SEU ESTUDO 33
2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO 40
2.3 PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS 41
2.3.1 A relação entre percepções da política organizacional e compartilhamento de conhecimento 42
2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO 46
2.4.1 A relação de motivação intrínseca e pro-social com compartilhamento do conhecimento 48
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO 49
2.5.1 A relação entre Satisfação no trabalho e compartilhamento de conhecimento 51
2.6 LIDERANÇA 53
2.6.1 A relação entre liderança autêntica e compartilhamento de conhecimento 55
2.7 TENSÃO NO TRABALHO 57
2.7.1 A relação entre estresse ou tensão no trabalho e compartilhamento do conhecimento. 59
2.8 ANÁLISES DAS RELAÇÕES TEÓRICAS ENTRE AS VARIÁVEIS RELATIVAS AO CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO 60
2.9 ANÁLISE TEÓRICA DAS ESCALAS DE MEDIÇÃO DAS VARIÁVEIS 64
CAPÍTULO 3 MÉTODO DE PESQUISA 70
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR. 71
3.2 PROCEDIMENTOS 77
3.3 PARTICIPANTES 78
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA 79
3.4.1 Questionários das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho (ANEXO C). 79

3.4.2 Estudo qualitativo no consórcio modular (ANEXO D).....81
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....81
CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....83
4.1 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO DOCUMENTAL DAs EMPRESAs ALVO E DO CONSÓRCIO MODULAR.....84
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DO COLABORADOR. 86
4.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RELATIVAS AO CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DE INDIVÍDUOS E GRUPOS.....97
4.4 FATORES MEDIADORES E MODERADORES DA RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA ORGANIZACIONAL E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO. 104
4.5 RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO NO CONSÓRCIO MODULAR ..116
4.6 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS 119
CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 123
5.1 CONCLUSÕES FINAIS 123
5.2 CONTRIBUIÇÕES DE PESQUISA.....127
5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS 128
REFERÊNCIAS.....**¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO A - APROVAÇÃO DO COMITÉ DE ÉTICA......144
ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA OS PARTICIPANTES DA PESQUISA. (Capitulo IV, itens 1 a 3 da Resolução 196/96 – Conselho Nacional de Saúde) ...**¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO C - QUESTIONÁRIO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE SEU AMBIENTE DE TRABALHO.....**¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO D - ESTUDO QUALITATIVO NO CONSÓRCIO MODULAR... **¡Error! Marcador no definido.**

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa explica o impacto de variáveis relativas ao Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação Intrínseca e Pró-social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica, Tensão no Trabalho) no Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos (KSI: do inglês Knowledge Sharing of Individual) e Grupos (KSG: do inglês Knowledge Sharing of Group) no ambiente operário do Consórcio Modular.

O mundo contemporâneo atravessa um processo acelerado de mudanças, nesse contexto, o sucesso das organizações depende de sua capacidade de criar valor a partir da gestão de estratégias baseadas no conhecimento como principal diferencial de mercado. O cenário atual aponta o conhecimento como o capital mais importante das empresas, pelo que atividades que incentivam a geração de novos conhecimentos promovem a evolução deste capital (SAULAIS; ERMINE, 2012). Há um consenso sobre a Gestão do Conhecimento como sendo estratégica para as organizações ou até mesmo para nações inteiras (STEWART, 2004), permitindo também que a empresa ajude os funcionários no desenvolvimento de competências individuais, que geram inovação de produtos e processos (SAULAIS; ERMINE, 2012). A Gestão do Conhecimento abrange processos de criação, conversão e compartilhamento do conhecimento nos que o ser humano é o principal protagonista (GARRIDO-MORENO; LOCKETT; GARCIA-MORALES, 2015).

O compartilhamento do conhecimento (KS: do inglês Knowledge Sharing) tem se tornado o processo chave para a Gestão do Conhecimento dentro das organizações (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004). KS é o ato de compartilhar informações, ideias, sugestões e experiências organizacionais relevantes entre indivíduos e grupos de trabalho (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002), por meio do processo de conversão de conhecimento tácito (pessoal, implícito no indivíduo, ainda não articulado objetivamente) e conhecimento explícito (expresso em palavras e dados, os quais podem ser compartilhados formal e sistematicamente entre as pessoas) (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O KS implica colaboração e sinergia de indivíduos trabalhando juntos para alcançar objetivos comuns (DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004).

O KS possui ainda mais importância para os trabalhadores do chão de fábrica. Primeiro, permite atividades de melhoria contínua (kaizen) ou resolução de problemas entre os colaboradores, que discutem causas e soluções (socialização), testam e registram / escrevem a melhor alternativa no procedimento operacional padrão (externalização) para evitar recorrências. Em segundo lugar, essas soluções de problemas podem ser estudadas por outros

trabalhadores (internalização), afetando positivamente a aprendizagem e a institucionalização das melhores práticas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). E ainda, o KS pode ajudar a promover procedimentos operacionais padrão que codifiquem uma descrição formal das etapas de trabalho para cada um dos operadores durante o processo de produção (BIAZZO; PANIZZOLO, 2000), reduzindo a ambiguidade e a incerteza prejudicial entre os trabalhadores.

Apesar das vantagens do KS, o processo depende dos comportamentos discricionários dos funcionários que ocorrem em um contexto interpessoal através de fronteiras individuais e de grupo (DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004; MITCHELL; BOYLE, 2010) o que implica uma divisão de KS em unidades de análise. Por exemplo, o comportamento de KS pode variar entre indivíduos e grupos, dependendo de fatores contextuais que permitem ou limitam a transmissão de conhecimentos-chave. Estes limites são reconhecidos nesta pesquisa como compartilhamento de conhecimento de indivíduos (KSI: do inglês Knowledge Sharing of Individual) e compartilhamento de conhecimento do grupo (KSG: do inglês Knowledge Sharing of Group), uma vez que os indivíduos e os grupos reagem de maneira diferente ao KS (LIN; YE; BI, 2014; LU; LEUNG; KOCH, 2006) e tais trocas agregam valor às atividades da organização. Assim, é importante entender os antecedentes do KS, as questões pertinentes às relações homem-trabalho, analisando variáveis que afetam positivamente ou negativamente o KS, especificamente considerando fatores do Clima Organizacional, já que eles podem representar uma influência potencial no KSI e no KSG (TSENG; CHANG; CHEN, 2012; BREAUX et al., 2009; WU, 2016).

O Clima Organizacional (OC: do inglês Organizational Climate) é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em um dado momento e retrata um estado momentâneo da organização, podendo ou não ser alterado (BISPO, 2006; OBREGON et al., 2016). OC é também a maneira pela qual os membros da organização percebem ou caracterizam seu ambiente de trabalho (BAMEL, RANGNEKAR, STOKES, & RASTOGI, 2013), que além de envolver a ligação entre pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização, envolve fatores relacionados com promoção da partilha do conhecimento (RODRIGUEZ; MUNIZ; MUNYON, 2018; KIM; PARK, 2020).

Os estudos sobre OC são fundamentais para compreender sentimentos e ideias do quadro funcional e para o diagnóstico do ambiente organizacional de forma geral, propiciando a identificação de pontos fortes e fracos e a partir daí planejar intervenções e mudanças, visando a eficiência e eficácia das instituições (BISPO, 2006; SILVA, 2003). O OC adequado

favorece indivíduos e grupos, permitindo que os membros participem de forma ativa em suas equipes de trabalho e interajam uns com os outros para encontrar soluções adequadas, essa interação e cooperação entre os membros de um grupo promove maior interesse em trabalhar em conjunto para partilhar e desenvolver o conhecimento tácito e tentar promover melhores desempenho e aprendizagem (JANZ; PRASARNPHANICH, 2003; ANDRETTO et al., 2019; KIM; PARK, 2020). Com isto, a empresa ganha na qualidade de seus produtos e/ou serviços, promovendo a satisfação das expectativas dos clientes e o crescimento pessoal e profissional dos funcionários (OBREGON et al., 2016).

1.1 JUSTIFICATIVA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A revisão sistemática da literatura, ponto de partida nessa pesquisa identificou a relação entre as variáveis do Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento usando as bases de dados Web of Science e Scopus, analisando todas as publicações existentes até 2020. A primeira busca procurou a análise da relação de forma abrangente (OC e KS) e logo da relação de cada uma das variáveis inseridas no modelo de pesquisa: Percepção das Políticas Organizacionais, Liderança Autêntica, Motivação, Satisfação e Tensão no Trabalho e sua relação com KS. Foram selecionados artigos científicos para análise por meio dos descritores: “organizational climate” AND “knowledge sharing”, “organizational politics” AND “knowledge sharing”, “work motivation” AND “knowledge sharing”, “job satisfaction” AND “knowledge sharing”, “authentic leadership” AND “knowledge sharing”, “job tension” AND “knowledge sharing”, “job stress” AND “knowledge sharing”. Foram rejeitados os artigos que de fato não analisaram a relação entre as variáveis.

Os resultados da pesquisa bibliográfica indicaram que se trata de um tema de estudo recente, que vem crescendo e sendo cada vez mais citado por autores de diferentes áreas do conhecimento, principalmente gestão, negócios e contabilidade, ciências sociais, psicologia, engenharia, entre outros. Os países com maior destaque em estudos sobre os temas são Taiwan, Estados Unidos e China. O quadro 1 resume as principais informações decorrentes do processo de revisão da literatura. Embora os resultados para essas pesquisas foram semelhantes na Scopus e na Web of Science, os artigos que apareceram nas duas bases de dados são contabilizados como um só, para um total de 140 artigos, desses também houve repetição de artigos que foram descartados, por exemplo, entre os artigos que analisam a relação entre OC e KS, há alguns presentes também na análise de outras relações como na relação entre Satisfação no Trabalho e KS.

Quadro 1. Informações da revisão da literatura.

Análise	Número de Artigos	Países que mais publicam (artigos)	Áreas do conhecimento
OC e KS	47 (a primeira referência tem origem em 2005).	Taiwan (12) Estados Unidos (6) China (5)	Negócios, gestão e Contabilidade (30,8%) Ciências da Computação (20,5%). Ciências sociais (19,2%)
POPS e KS	12 (a primeira referência tem origem em 2007).	Canada, México, Reino Unido (3 artigos cada país). Austrália, Estados Unidos (2 artigos cada país). Índia, Noruega, Paquistão, Coreia do Sul (1 artigo cada país)	Negócios, gestão e Contabilidade (55,6%) Ciência da Computação (11,1%) Psicologia (11,1%)
WM e KS	5 (a primeira referência tem origem em 2010).	Canadá (1) Indonésia (1) Nigéria (1)	Negócios gestão e Contabilidade (60,0%) Economia (20,0%) Psicologia (20,0%)
AL e KS	11 (a primeira referência tem origem em 2016).	1. China (3) 2. Chipre, Índia, Malásia (2 artigos cada país). 3. Jordânia, Espanha, Viet Nam (1 artigo cada país)	Negócios gestão e Contabilidade (41,2%) Engenharia (17,6%) Psicologia e Ciências sociais (11,8%)
JS e KS	62 (a primeira referência tem origem em 2003).	Estados Unidos (15). Malásia (7). China (5)	Negócios gestão e Contabilidade (24,5%) Ciências Sociais (18,9%) Ciências da Computação (15,1%)
JT e KS	3 (a primeira referência tem origem em 2013).	Taiwan (2). Estados Unidos (1).	Negócios gestão e Contabilidade (20,00%) Economia (20,00%) Psicologia (20,00%)

Legenda: OC: Clima Organizacional; POPS: Políticas Organizacionais; AL: Liderança Autêntica; WM: Motivação no Trabalho; JS: Satisfação no Trabalho; JT: Tensão no Trabalho; KS: Compartilhamento do Conhecimento.

Fonte: Produção do próprio autor.

Os resultados da revisão da literatura evidenciaram algumas oportunidades de pesquisa, por exemplo, não houve evidências de análise global de variáveis do Clima Organizacional (mesmo quando se trata de fatores que conversam entre si e que falam do ambiente de trabalho) com impacto no KS. Também não foram encontrados estudos sobre o tema no Brasil, os achados não indicaram estudos no ambiente operário do setor automotivo.

A presente pesquisa foi desenvolvida na indústria automotiva, considerada um "microcosmo", onde as características na Organização da Produção e na Organização do Trabalho em geral estão "cristalizadas" e podem ser observadas (BIAZZO; PANIZZOLO, 2000). A escolha foi motivada primeiramente pela proeminência do setor no âmbito nacional e internacional, o Brasil está entre os dez maiores produtores de automóveis e veículos comerciais do mundo (INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS, 2019), representando o 22% do PIB industrial brasileiro (IBGE, 2019).

Este estudo teve como contexto de aplicação o Consórcio Modular, que constitui um caso inovador quanto aos métodos produtivos, considerado revolucionário na noção de cadeia de suprimentos (MAIA, 2018). O Consórcio Modular é composto por sete empresas que trabalham em linhas de montagem e estão localizadas em uma única instalação e é arquitetado como um caso de terceirização entre uma montadora e um grupo de fornecedores diretos, cada empresa parceira, antes fornecedora de componentes, agora integrante do processo produtivo, investiu financeiramente na construção da nova instalação (PIRES, 1998). O fluxo produtivo se embasa nas forças de cooperação entre as partes para a composição do produto final (MAIA, 2018). As companhias são diferentes quanto aos seus sistemas de produção, funções, missão visão, valores, objetivos estratégicos. Contudo, as semelhanças são evidentes, por exemplo, todas têm objetivos de produção comuns, os colaboradores das diferentes empresas compartilham de espaços comuns e o contato entre eles é frequente.

A pesquisa foi realizada especificamente com colaboradores diretamente vinculados ao processo produtivo, ambiente operário reconhecido como "chão de fábrica" e denominado como "força de trabalho", nos processos de produção, pelo Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2006). Assim sendo, delimita-se o escopo do presente trabalho ao ambiente operário (colaboradores) da indústria automotiva no contexto de Consórcio Modular.

Devido ao Consórcio Modular possuir trabalhadores diretos na linha de montagem, a montadora deve focar seus esforços na integração das diferentes culturas organizacionais para resolver os problemas do quotidiano, pelo que as montadoras devem aunar esforços orientados à integração, sendo a peça chave para alcançar os objetivos de redução de custos e aumento do nível da qualidade do produto. Esses elementos podem ser também favorecedores

do KS, que para que seja efetivo, precisa da colaboração e sinergia de indivíduos trabalhando juntos para alcançar objetivos comuns (DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004), ainda mais no contexto operário do Consórcio Modular, já que permite atividades de melhoria contínua, resolução de problemas entre os colaboradores e as soluções a esses problemas podem ser implementadas por outros trabalhadores, favorecendo a aprendizagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e padronizando procedimentos operacionais dos processos produtivos nas organizações (BIAZZO; PANIZZOLO, 2000).

As linhas de montagem estudadas, apesar de possuir suas próprias diretrizes, tem interface diariamente com as diretrizes do cliente, neste caso o Consórcio Modular, seja no sistema de produção, sistema de gestão da qualidade, sistema logístico e procedimentos de recursos humanos. Por exemplo, os veículos montados são inspecionados por funcionários da VW no último posto da montagem e só são efetivamente faturados caso não apresentem nenhum defeito, o custo com as perdas são todas arcadas pelos módulos, ainda que o defeito tenha sido originado em apenas um deles, todos são penalizados. Os veículos defeituosos retornam aos módulos para serem retrabalhados, e só são pagos aos fornecedores quando estão absolutamente dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pela VW.

Este regime de trabalho pode conduzir à percepção de injustiça das Políticas Organizacionais (MUNYON et al., 2016) e consequentemente insatisfação no trabalho (HOCHWARTER et al., 2003; BREAUX et al., 2009; ROSEN; HARRIS; KACMAR, 2009) ou mesmo ao surgimento de Tensão ou Estresse no Trabalho (DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; DE CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; CHO; YANG, 2018; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009) devido a não responder às demandas da empresa e/ou não cumprir metas nos prazos determinados.

A pesquisa de Clima Organizacional é uma estratégia de avaliação considerada completa, uma vez que permite a identificação das características existentes na relação empresa-colaboradores, fornecendo subsídios para que as organizações possam aprimorar continuamente o ambiente de trabalho (PETEROSSI; SIMÕES; SANTOS, 2014) com amplo impacto no desempenho, na inovação e na produtividade dos funcionários e das organizações (JANZ; PRASARNPHANICH, 2003; TEIXEIRA; OLIVEIRA; CURADO, 2019). Embora a análise do Clima Organizacional abrange o estudo de múltiplas variáveis (BISPO, 2006; PETEROSSI; SIMÕES; SANTOS, 2014), a presente pesquisa foca na Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação no Trabalho (motivação intrínseca e pró-social), Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica, Estresse ou Tensão no Trabalho, para avaliar o seu impacto no Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos de trabalho.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS

A pesquisa bibliográfica revelou oportunidades de estudo, lacunas na literatura que este estudo pretende preencher. As pesquisam prévias, nas bases de dados consultadas, não mostram estudos sobre modelos do Clima Organizacional (incluindo a análise de múltiplas variáveis) com impacto no Compartilhamento do Conhecimento. Ainda se sabe muito pouco sobre fatores do OC que favorecem ou obstaculizam o KS e como as organizações podem implementar esses conhecimentos com os seus Recursos Humanos. Também não houve evidências de estudos sobre o tema no Brasil, os achados também não indicaram estudos no ambiente operário do setor automotivo. Nesse sentido, artigos recentes indicaram oportunidades de estudo, delimitando as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são os fatores motivadores a intenção de partilhar o conhecimento, assim como as barreiras a esta partilha examinando os ambientes de trabalho e qual é a influência de fatores do Clima Organizacional no KS? (CHEN; CHUANG; CHEN, 2012; KHODABAKHSHI; EBRAHIMMI, 2015; BOATENG; OKOE; MENSAH, 2017).
- Como analisar as relações diretas e indiretas entre fatores do Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento através de análises estatísticas multivariadas? (CHEN; HUANG, 2007; ; ALZGHOUL et al., 2018; KIM; PARK, 2020).
- Como a organização pode incentivar o Compartilhamento de Conhecimento atendendo às percepções dos funcionários? (LIN; LEE, 2006; CHEN; CHUANG; CHEN, 2012b).
- Como as variáveis de Clima Organizacional e Compartilhamento do Conhecimento se relacionam em diferentes contextos e culturas? (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010; LEE; KIM, 2006; CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009; ALZGHOUL et al., 2018; KIM; PARK, 2020).

Diante desses gaps da literatura, emerge como questão de pesquisa desse estudo:

Como é a relação entre variáveis relativas ao Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos no ambiente operário do Consórcio Modular?

O objetivo geral desse trabalho é: Explicar o impacto de variáveis relativas ao Clima Organizacional no Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos no ambiente operário do Consórcio Modular.

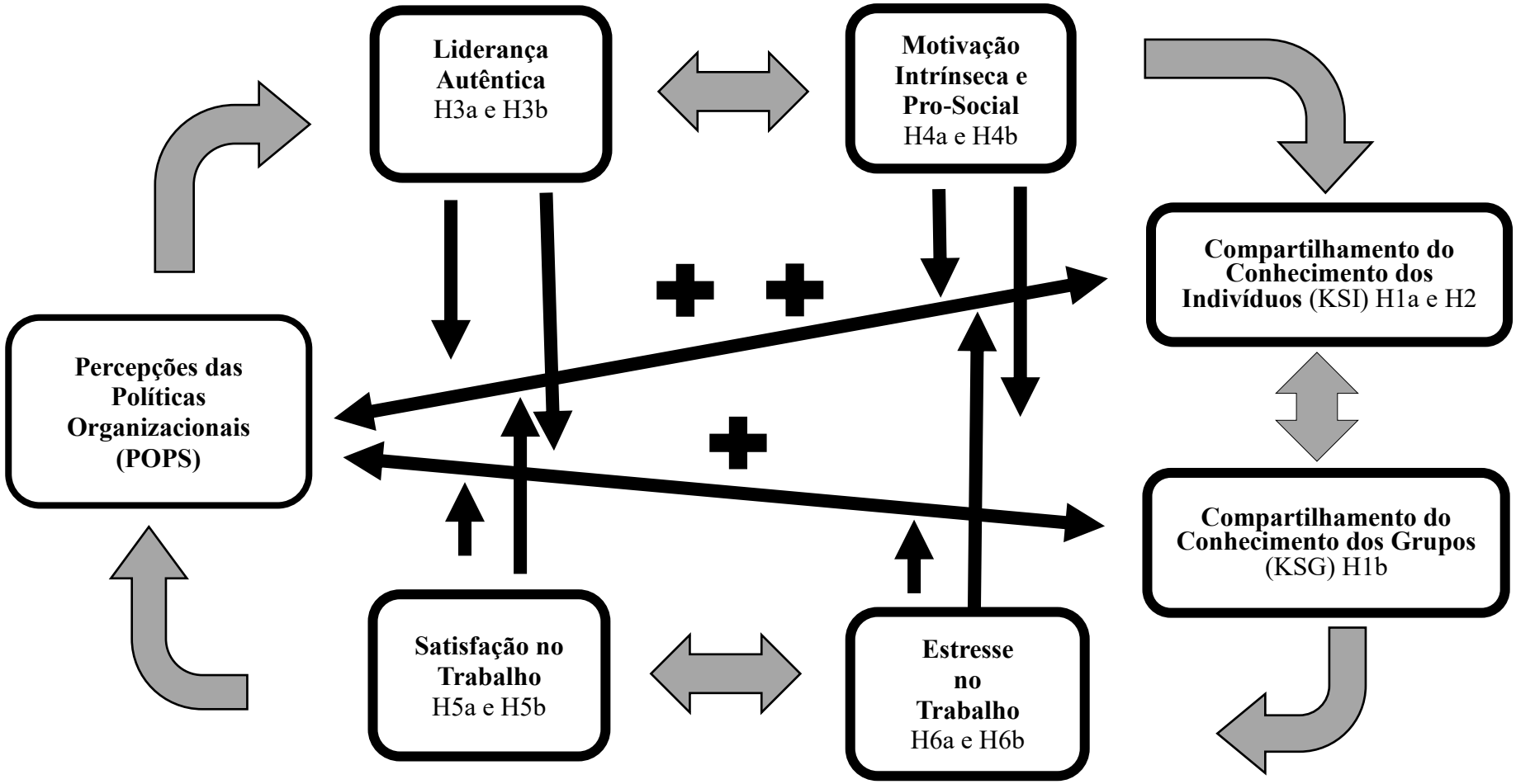
Como objetivos específicos tiveram-se:

1. Definir um constructo para estudar variáveis do Clima Organizacional (Liderança Autêntica, Satisfação no Trabalho, Motivação Intrínseca e Pro social e Estresse) com impacto no Compartilhamento de Conhecimento de Indivíduos e de Grupos (Figura 1).
2. Investigar desde o ponto de vista teórico e empírico os fatores do Clima Organizacional que influenciam no sucesso ou fracasso na implantação do Compartilhamento do Conhecimento de diferentes organizações em diversos contextos e culturas.
3. Correlacionar variáveis relativas ao Clima Organizacional e Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos em diversos sistemas de produção automotiva.
4. Analisar variáveis do Clima Organizacional como mediadoras e moderadoras da relação entre Percepção das Políticas Organizacionais e Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos.

1.3 MODELO DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DE HIPÓTESES

A análise do impacto das variáveis relativas ao Clima Organizacional no Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos é realizada através de um modelo de pesquisa apresentado na Figura 1, que além de estudar o processo de interinfluências entre as variáveis, analisa o papel mediador e moderador, por exemplo, da Liderança Autêntica, Satisfação no Trabalho, Motivação (intrínseca e pro social) e Estresse no Trabalho na relação entre Percepção das Políticas Organizacionais e Compartilhamento do Conhecimento dos indivíduos e grupos. As variáveis escolhidas refletem as percepções dos funcionários sobre o seu ambiente de trabalho (organização, grupos e colegas de trabalho) e se mesmos (auto percepção do indivíduo no seu contexto laboral), assim como a avaliação da interação desses, o que permite uma caracterização eficaz das organizações através das percepções dos seus colaboradores.

Figura 1. Modelo de Pesquisa e Apresentação de Hipóteses.



Fonte: Produção do próprio autor.

A Percepção das Políticas Organizacionais (POPS: do inglês Perception of Organizational Politics), também conhecida como a percepção sobre o Clima Organizacional (HOCHWARTER et al., 2010) foi escolhida entre as variáveis do Clima Organizacional por ser apontada como a forma como os funcionários caracterizam o seu ambiente de trabalho e por ser um fator omnipresente nas organizações com efeitos negativos no trabalho, uma vez que afeta o desempenho dos funcionários e consequentemente a diminuição da produtividade nas organizações (CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; HOCHWARTER et al., 2010, HOCHWARTER et al., 2020), o que pode ter um impacto negativo nas intenções de Compartilhamento do Conhecimento dos trabalhadores (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015). Em contraste, (ELDOR, 2017) indicou efeitos positivos da POPS no KS e outras pesquisas apontaram ainda que o KS pode mitigar ou conter os efeitos negativos das POPS nas organizações (CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017). Embora a ambiguidade nos achados da literatura, o modelo de pesquisa proposto sustenta que:

H1a: Existe uma relação positiva entre as Percepções das Políticas Organizacionais e o Compartilhamento de Conhecimento dos Indivíduos.

H1b: Existe uma relação positiva entre as Percepções das Políticas Organizacionais e o Compartilhamento de Conhecimento dos Grupos.

Especificamente, é prevista uma maior variabilidade na partilha de conhecimento como uma função da POPS para grupos porque nem todos os membros perceberão a política da mesma maneira e em correspondência, nem todos estarão motivados a se envolver em comportamento político (HOCHWARTER et al., 2003; FERRIS et al., 2002a; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009). Da mesma forma, a variabilidade nas diferenças de membros dentro dos grupos de trabalho pode afetar a forma como eles percebem e reagem à política organizacional (BELL, 2007). Assim, esperamos que o relacionamento POPS - KS seja mais forte para indivíduos do que para grupos:

H2: A relação positiva entre Percepções das Políticas Organizacionais e Compartilhamento de Conhecimento será mais forte para os indivíduos do que para os grupos.

Dadas as divergências mostradas na revisão de literatura que vinculam POPS e KS, as organizações devem observar fatores moderadores que possam influenciar esse relacionamento para explicar o sucesso e o fracasso nas tentativas de motivar o KS diante a inevitável presença das POPS (HALL; GOODY, 2007; CAI et al., 2013; OLSSON; HEIZMANN, 2015; ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016).

Por exemplo, as evidências sugeriram que a liderança, outro fator do Clima Organizacional, pode mitigar os efeitos negativos das POPS e favorecer o KS, porque mesmo em ambientes muito políticos, os líderes podem promover a motivação dos funcionários para se envolverem em atividades que não são formalmente necessárias (DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015). No entanto, é necessário que a liderança construa confiança, comunicação eficaz e tomada de decisão participativa, facilidade de fluxo de informações em equipes e comunidades de prática (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; GUPTA, 2011), que são algumas das características que identificam a Liderança Autêntica (HAO MENG, 2016; LI; WU; LIN, 2017; WALUMBWA et al., 2008), que a presente pesquisa supõe ser um fator moderador da relação entre POPS e KS (Figura 1). Portanto:

> H3a: A Liderança Autêntica modera o relacionamento positivo entre POPS e KSI, de forma que o relacionamento se fortalece à medida que a Liderança Autêntica aumenta e enfraquece à medida que a Liderança Autêntica diminui.
>
> H3b: A Liderança Autêntica modera o relacionamento positivo entre POPS e KSG, de forma que o relacionamento se fortalece à medida que a Liderança Autêntica aumenta e enfraquece à medida que a Liderança Autêntica diminui.

Além disso, estudos reivindicaram a necessidade de analisar a influência das políticas organizacionais nos componentes intrínsecos e extrínsecos da motivação no trabalho (RANDLE; COLEMAN; KEKWALETSWE, 2017; CHO; YANG, 2018); consequentemente, esta pesquisa também prevê que altos níveis de Motivação no Trabalho podem contrariar os efeitos negativos das POPS. Os pesquisadores também indicaram que funcionários motivados tiveram maior tendência a se envolver em comportamentos de KS (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; LLOPIS; FOSS, 2016). Consequentemente, é esperado que a motivação intrínseca e a motivação pró-social possam ser fatores moderadores na relação entre POPS e KS (Figura 1). Portanto:

H4a: A Motivação Intrínseca e Pró-Social do trabalhador, moderam a relação positiva entre POPS e KSI, de tal forma que o relacionamento se fortalece à medida que a Motivação Intrínseca e Pró-Social aumentam e enfraquece à medida que a Motivação Intrínseca e Pró- Social diminuem.

H4b: A Motivação Intrínseca e a Motivação Pró-Social do trabalhador moderam a relação positiva entre POPS e KSG, de tal forma que o relacionamento se fortalece à medida que a Motivação Intrínseca e Pró-Social aumentam e enfraquece à medida que a Motivação Intrínseca e Pró- Social diminuem.

Ainda, os resultados de uma metanálise indicaram o impacto fortemente negativo entre a Percepção das Políticas Organizacionais e a Satisfação no Trabalho (FERRIS; RUSS; FANDT, 1989; GUPTA, 2011), porém, evidências apontaram que altos níveis de Satisfação no Trabalho podem diminuir as percepções hostis do ambiente de trabalho (BREAUX et al., 2009). Empregos mais satisfatórios, com vivências de harmonia e amizade no local de trabalho (fazendo contrapartida às POPS) resultam em organizacionais mais felizes, sendo importante estabelecer vários tipos de canais de comunicação horizontais (entre indivíduos, equipes ou divisões) e canais de comunicação verticais (feedback, sugestão ou sistema de reclamações), que podem ser estabelecidos para auxiliar uma atmosfera aberta que permita que informações e conhecimentos fluam livremente (KUO; KUO; HO, 2014). Os resultados também sugeriram que a Satisfação no Trabalho influencia o Compartilhamento de Conhecimento no local de trabalho (SIHOMBING et al., 2017; TEH; SUN, 2012; REHMAN et al., 2014), pelo que esse estudo considerou que:

H5a: A Satisfação no Trabalho modera a relação positiva entre POPS e KSI, de tal forma que o relacionamento se fortalece à medida que a Satisfação no Trabalho aumenta e enfraquece à medida que a Satisfação no Trabalho diminui.

H5b: A Satisfação no Trabalho modera a relação positiva entre POPS e KSG, de tal forma que o relacionamento se fortalece à medida que a Satisfação no Trabalho aumenta, e enfraquece conforme a Satisfação diminui.

A literatura refere uma relação positiva entre as Percepções das Políticas Organizacionais e o Estresse no Trabalho (GUPTA, 2011; BREAUX et al., 2009), de fato as POPS são consideradas um estressor sistemático nas organizações (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009). Pesquisas indicaram que a vivência de estresse no trabalho dos funcionários

pode produzir efeitos negativos nos relacionamentos interpessoais (POPS) e consequentemente afetar o compartilhamento do conhecimento, a produtividade e outros fatores da organização (WU, 2013). Por tanto, esta pesquisa pressupôs:

H6a: A Tensão ou Estresse no Trabalho modera a relação positiva entre POPS e KSI, de tal forma que o relacionamento se fortalece à medida que o estresse diminui e enfraquece à medida que o estresse aumenta.

H6b: A Tensão ou Estresse no Trabalho modera a relação positiva entre POPS e KSG, de tal forma que o relacionamento se fortalece à medida que o estresse diminui e enfraquece à medida que o estresse aumenta.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente texto é composto de cinco capítulos e trata dos aspectos conceituais e empíricos abordados para a consecução do trabalho.

O Capítulo 1 apresenta uma introdução da pesquisa. É indicada a justificativa, a contextualização do estudo, tanto sua delimitação, quanto as contribuições que se pretendem ser atingidas, delineando o objetivo geral e os específicos.

O Capítulo 2 aborda o Panorama Teórico-Conceitual de variáveis relativas ao Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Liderança Autêntica Tensão no Trabalho, Motivação Intrínseca e Pró-Social e Satisfação no Trabalho) e ao Compartilhamento do Conhecimento, que são avaliadas pelos funcionários para caracterizar o seu ambiente de trabalho. Também é detalhada a relação teórica entre as variáveis analisadas do Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento.

O Capítulo 3 apresenta a caracterização e a descrição do método de pesquisa utilizado, no que foram tomados em consideração aspectos éticos próprios da pesquisa com seres humanos. Caracteriza-se o Consórcio Modular de Resende, instituição do setor automotivo alvo de pesquisa, constituído por linhas de montagem co-localizadas em uma única instalação e orientadas à produção de Caminhões e Ônibus Volkswagen e caminhões MAN. O método de pesquisa adotado foi validado no Pré-Teste por meio da aplicação do questionário numa linha de montagem do setor automotivo (RODRIGUEZ et al., 2016). São explicados também os procedimentos, materiais e análises estatísticas utilizadas.

O Capítulo 4 apresenta a análise dos resultados dos dados levantados nos questionários com os colaboradores das fábricas automotivas pesquisadas. Apresentando-se, os resultados

das variáveis analisadas no instrumento de pesquisa e também análises estatísticas mais rigorosas do processo de interinfluências entre as variáveis, fatores mediadores e moderadores. Discutem-se os resultados por meio de análise quantitativa dos dados dos operários em confronto com os achados da literatura (Capítulo 2).

O Capítulo 5 trata as considerações finais da tese, indicando as conclusões e as contribuições que de fato foram alcançadas com o estudo, apontando as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2 PANORAMA TEÓRICO-CONCEITUAL

O presente capítulo traz o panorama teórico das variáveis relativas ao Clima Organizacional (OC: do inglês Organizational Climate) e o Compartilhamento do Conhecimento (KS: do inglês Knowledge Sharing), assim como o processo de interinfluências entre esses constructos. O Quadro 2 define as variáveis analisadas no trabalho. A Revisão da Literatura indica que o Compartilhamento do Conhecimento é influenciado por variáveis relativas ao Clima Organizacional, por exemplo:

- Percepção das Políticas Organizacionais, definida como a percepção do funcionário sobre o Clima Organizacional, que influencia o comportamento e atitudes dos funcionários (GUPTA, 2011; FERRIS et al., 2002a) e pode favorecer ou obstaculizar o KS dependendo dos interesses dos empregados (MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; ELDOR, 2017).

- Liderança Autêntica, identificada como a transparência, confiabilidade e ética dos líderes que tratam os funcionários de forma consistente e genuína, promovendo o envolvimento com a organização e o melhor desempenho dos funcionários (WALUMBWA et al., 2008), esses comportamentos da liderança são considerados facilitadores do KS nos seguidores (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; ELREHAIL et al., 2018; LI; WU; LIN, 2017; MALIK; DHAR; HANDA, 2016).

- Tensão ou Estresse no Trabalho concebido como o desconforto psicológico experimentado pelo funcionário quando não consegue responder às demandas externas e internas (HELMS-LORENZ; MAULANA, 2016) e que em níveis muito altos ou baixos se prevê que afete o KS (BUCH et al., 2015; FANG et al., 2008; HSIAO; HSIAO; WANG, 2013; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; WU, 2013).

- Motivação Intrínseca e Pró-Social, a primeira e a que surge pelo prazer ou satisfação gerado na execução das funções específicas para o cargo (AKKERMANS et al., 2016) e a segunda é gerada pela percepção de troca social, associada a comportamentos de interação não exigidos pelo emprego (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012) e que estão previstos como favorecedores do KS (LLOPIS; FOSS, 2016; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; TONGO, 2015)

- Satisfação no Trabalho é a resposta emocional do homem à sua vida profissional, visando satisfazer as suas necessidades (AKEHURST; COMECHE; GALINDO, 2009), estudos prévios a apontaram como favorecedora do KS (KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016; KUO; KUO; HO, 2014; ZHU, 2017).

O Modelo proposto para o estudo do Clima Organizacional é discutido no Quadro 3, também foram realizadas comparações com modelos de estudo prévios. O modelo proposto, além da análise de fatores internos e externos do Clima Organizacional apresentados em estudos clássicos (LITWIN & STRINGER, 1968; SBRAGIA, 1983; KOLB ET AL., 1986; BISPO, 2006) analisa como eles impactam no Compartilhamento do Conhecimento.

Os artigos analisados evidenciam as relações teóricas entre as variáveis, conforme mostrado no Quadro 4. A discussão desta relação ampara a discussão dos resultados (Capítulo 4).

Para finalizar o capítulo são apresentados e discutidos os principais pontos dos artigos nos que foram desenvolvidos os processos de validação das escalas incluídas no instrumento de pesquisa (Quadro 5) fundamentando assim a construção do Questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho (ANEXO C).

Quadro 2. Definição das variáveis analisadas.

(continua)

Variável	**Definição**
Percepção das Políticas Organizacionais	- Reflete a percepção do funcionário sobre o Clima Organizacional, que deve influenciar o comportamento e atitudes subsequentes dos funcionários (GUPTA, 2011). - O comportamento do empregado que usa o poder estrategicamente para alcançar resultados e interesses próprios, que podem ser contrários aos interesses organizacionais (FERRIS et al., 2002a).
Estresse ou Tensão no Trabalho	- Surge quando há discrepâncias ou inconsistências entre as necessidades, habilidades, desejos e personalidade de um empregado e as demandas ou restrições no ambiente de trabalho (ABUSH; BURKHEAD, 1984). - É a quantidade de desconforto psicológico experimentado no emprego e as causas referem-se a fatores causais (demanda) que podem ser ambientais ou auto - impostos (HELMS-LORENZ; MAULANA, 2016).
Liderança Autêntica	- Liderança: é a influência que um indivíduo tem sobre os outros com o intuito de atingir metas e/ou objetivos, forma de inspiração aos demais (MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO, 2011). - Liderança Autêntica (AL): a credibilidade do líder e o desenvolvimento dos seguidores são características intrínsecas (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016). - AL usa valores morais, comportamentos e comunicação positivos e se transformam em paradigma dos seus liderados (LI; WU; LIN, 2017). - Os líderes autênticos são “transparentes, confiáveis, éticos e verdadeiros”, tratam os funcionários de forma consistente e genuína, promovendo o envolvimento com a organização e o melhor desempenho dos funcionários (WALUMBWA et al., 2008).

Quadro 3. Definição das variáveis analisadas.

(conclusão)

Variável	**Definição**
Motivação Intrínseca e Motivação Pró-Social	- Motivação no Trabalho: fenômeno psicológico, estado interno do ser humano que o impulsiona para a ação, sendo uma característica individual que ocorre dentro de um contexto ou ambiente específico e, como tal, depende também de características organizacionais (RYAN, 2014; STAMOV-ROSSNAGEL; BIEMANN, 2012). - Motivação Intrínseca: ocorre quando os empregados são motivados a realizar as suas funções ou se engajarem em certos tipos de comportamento por prazer ou satisfação inerente, o próprio trabalho atua como incentivo (AKKERMANS et al., 2016; BUGENHAGEN; BARBUTO, 2012). -Motivação pro social: os empregados possuem uma forte percepção de troca social e sentem uma obrigação maior de retribuir os benefícios e apoio da organização ao se engajar em comportamentos que excedem os requisitos mínimos do emprego (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012).
Satisfação no Trabalho	- É uma resposta emocional natural do homem à sua vida profissional, visando a satisfação de suas necessidades. - É a combinação de sentimentos e crenças que os trabalhadores mantiveram em relação ao seu emprego, é o resultado da percepção dos trabalhadores sobre como o trabalho oferece coisas que são consideradas importantes para eles (AKEHURST; COMECHE; GALINDO, 2009).
Compartilhamento do Conhecimento	-Crenças, compromissos, situações e interações apropriadas nas organizações, propiciam que as informações sejam convertidas em conhecimento e possam circular pelas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). - Trata do compartilhamento de práticas e procedimentos, definindo padrões operacionais de armazenamento de dados e recuperação de informações, colocando ênfase sobre as formas de promover, motivar, incentivar, fomentar e guiar o processo do conhecimento (MASSINGHAM, 2014).

Fonte: Produção do próprio autor.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: MODELOS E FATORES PARA O SEU ESTUDO

Os estudos sobre o Clima Organizacional (OC: do inglês Organizational Climate) surgiram nos Estados Unidos na década de 1960 e tem cobrado cada vez mais auge. A pesquisa de OC é uma ferramenta objetiva e segura em busca de problemas reais na Gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006).

OC é uma característica do ambiente de trabalho, vivenciada pelos funcionários e que exerce influência sobre seu comportamento, suas atitudes, crenças, valores e motivação (LITWIN; STRINGER, 1968). OC está significativamente relacionado às percepções dos funcionários sobre a atmosfera, ambiente e práticas de trabalho, que pode afetar o processo e a experiência de aprendizado organizacional, pelo que este estudo assume também que OC é a percepção dos funcionários sobre o clima de compartilhamento de conhecimento que promove as interações sociais dos funcionários para a partilha de conhecimentos, informações e experiências dentro da organização (KIM; PARK, 2020).

OC envolve um grupo de componentes-chaves que, em conjunto, oferecem uma visão geral da organização (SALTERS et al., 2005); por exemplo: o ambiente físico, é o espaço no que são instalados os equipamentos, a cor das paredes, a temperatura, contaminação, entre outros (MACIEL, 1998; ERGAI, et al., 2016); as características estruturais que implica a estrutura formal, política de segurança, estilo de gestão, mas também envolve o social, que está cobrindo aspectos como companheirismo, interação social e comunicação (CHEN; HUANG, 2007); características pessoais, tais como habilidades, atitudes, motivações e expectativas (BAMEL; RANGNEKAR; STOKES; RASTOGI, 2013); OC é composto por aspectos como Satisfação no Trabalho, nível de estresse, entre outros (PATTERSON; DAWSON, 2016).

Segundo BISPO (2006) as pesquisas sobre Clima Organizacional são baseadas em modelos que avaliam diversos fatores para a análise desse constructo (LITWIN; STRINGER, 1968; BOWERS; TAYLOR, 1970; PRITCHARD; KARASICK, 1973; SBRAGIA, 1983; KOLB et al., 1986). Alguns dos modelos e variáveis para o estudo do Clima Organizacional, fundamentalmente os que foram tomados em consideração para o presente estudo são detalhados a seguir. A análise visou identificar variáveis do Clima Organizacional que apoiem o compartilhamento de conhecimento coletivo e colaborativo dos funcionários, incentivando os funcionários a discutir suas ideias e estabelecer relações de colaboração.

Pesquisas sobre OC exigem a análise de variáveis que possibilitem o diagnóstico, pelo que é indispensável analisar os modelos propostos pelos estudiosos do tema para definir os elementos que afetam o ambiente de trabalho. A análise de diversos modelos do Clima Organizacional aponta a necessidade de estudar fatores organizacionais, que aparecem repetidamente nos estudos sobre o tema. Entre as variáveis analisadas com maior destaque encontram-se:

- Estrutura/ Regras, que avaliam a percepção dos trabalhadores sobre as regras e políticas organizacionais (LITWIN; STRINGER, 1968; KOLB et al., 1986; BISPO, 2006).

- Responsabilidade/ Autonomia, relativa à visão de autonomia no trabalho dos funcionários (LITWIN; STRINGER, 1968; PRITCHARD; KARASICK 1973; SBRAGIA, 1983; KOLB et al., 1986).

- Relacionamento/ Cooperação, definido como o sentimento de amizade e cooperação que prevalece na organização e a percepção de mútuo apoio experimentado numa organização, tanto vindo dos gestores, quanto dos subordinados (LITWIN; STRINGER, 1968; SBRAGIA, 1983; KOLB et al., 1986), assim como o estudo da atmosfera social dentro da organização (PRITCHARD; KARASICK, 1973).

- Conflito, relativo à visão do empregado acerca do posicionamento dos outros diante opiniões divergentes e na resolução de problemas (LITWIN; STRINGER, 1968; KOLB et al., 1986).

- Identidade/ Orgulho é o sentido de pertencimento à organização, que promove uma congruência entre os objetivos individuais e organizacionais (LITWIN; STRINGER, 1968) e que na presente pesquisa é associado com a Satisfação no Trabalho.

- Comunicação, baseada em redes de comunicação que existem dentro da organização, tanto redes de comunicação formais e informais (BOWERS; TAYLOR 1970; KOLB et al., 1986).

- A Motivação no Trabalho, relativa aos aspectos motivacionais que a organização desenvolve com os seus colaboradores subordinados (BOWERS; TAYLOR 1970; LITWIN; STRINGER, 1968; SBRAGIA, 1983; KOLB et al., 1986).

- Liderança/ Suporte, são analisadas a proximidade da supervisão, a interação dos funcionários com os líderes, a liberdade percebida pelo trabalhador para pôr em prática suas iniciativas e métodos de trabalho sem ser punidos, assim como a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a capacidade dos líderes de dirigir os seus subordinados dentro da organização (SBRAGIA, 1983; BISPO, 2006).

Os modelos para o estudo do OC são empiricamente testados por meio da análise dos resultados de questionários aplicados em diversas instituições, que propiciam o diagnóstico dos fatores implícitos nos diferentes modelos. Litwin e Stringer (1968) para o estudo do OC desenharam um questionário com nove fatores (estrutura, responsabilidade, cooperação e relacionamento, conflitos, senso de identidade, normas e padrões seguidos dentro de uma organização; recompensa; riscos e tomada de decisões), aplicado em instituições de grande porte e indicaram que a caracterização do OC varia de uma empresa para outra dependendo das políticas organizacionais.

Bowers e Taylor (1970) estudaram cinco dimensões para a análise do OC, além de apontar a tomada de decisão como um fator importante já listado por Litwin e Stringer (1968), também indicaram: abertura às novas tecnologias de informação e as comunicações, foco da organização nos Recursos Humanos, Comunicação e Motivação no Trabalho.

Pritchard e Karasick (1973) desenvolveram um instrumento para o estudo do OC composto de onze dimensões. Além de autonomia (responsabilidade), conflito, cooperação, apoio, estrutura, recompensa, tomada de decisão e motivação, apresentados nos modelos anteriores, os autores indicaram outras variáveis para a análise, entre elas: relações sociais, rendimento, status (superior / subordinado), flexibilidade e inovação.

Sbragia (1983) indica um abrangente modelo para o estudo do OC com vinte fatores, além de variáveis apresentadas em modelos anteriores, há os seguintes fatores/indicadores: o impacto da liderança no OC, o estado de tensão ou percepção de estresse no trabalho, participação e envolvimento dos funcionários nas decisões, consideração humana, relativa ao respeito à integridade do ser humano, clareza organizacional, percepção de justiça, condições de progresso (oportunidades de crescimento e o apoio logístico) que a instituição oferece aos seus funcionários para um bom desempenho.

Kolb et al. (1986) utiliza uma escala de sete variáveis, algumas já apresentadas em modelos prévios, por exemplo: responsabilidade, padrões e recompensas, apoio e cooperação, clareza organizacional percebida, liderança; e estudam ainda: o conformismo, como a percepção de limitações, excesso de regras e rígidas políticas organizacionais.

O modelo proposto por (BISPO, 2006) delimita fatores internos e externos à organização que possuem influência sobre o clima nas organizações:

- Entre os internos, o autor destaca: o ambiente de trabalho em seu aspecto social, relativo ao relacionamento entre os empregados; cultura organizacional; vida profissional, reflete o sentido de pertencimento do empregado com a instituição; assistência aos funcionários em termos de saúde; a burocracia estuda o equilíbrio entre as restrições

estruturais e o desempenho dos funcionários; estrutura organizacional, avalia os níveis da organização e o impacto sobre a realização do trabalho; o nível sociocultural, estuda a congruência entre o trabalho a ser realizado e a formação do funcionário; remuneração, incentivos, segurança, entre outros.

- Como fatores externos, são relacionados: férias e lazer; investimentos e despesas familiares: refletem a satisfação dos funcionários no atendimento às demandas inerentes ao bem estar da família; política e economia, identificando a influência deste item no bem estar do funcionário; saúde, segurança pública; situação financeira e vida social.

O modelo proposto por BISPO (2006), o mais amplo dos analisados, não abrange o OC para a implantação da Gestão do Conhecimento de forma geral, seu foco principal é no indivíduo, não focalizando nos comportamentos sociais principais contribuintes para o Compartilhamento do Conhecimento de forma específica. O modelo proposto nessa pesquisa indica além da análise de fatores internos e externos do OC apresentados em estudos clássicos (LITWIN; STRINGER, 1968; SBRAGIA, 1983; KOLB ET AL., 1986; BISPO, 2006), incluiu a Percepção das Políticas Organizacionais como variável analisada, este estudo também foca no impacto desses fatores no Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos (Quadro 2), o que constitui uma das contribuições dessa pesquisa. Também analisa fatores culturais e contextuais com impacto em variáveis do Clima Organizacional e no Compartilhamento do Conhecimento.

Os modelos apresentados no Quadro 2, constituem modelos clássicos da literatura nacional e internacional, recorrentemente citados e comparados em estudos sobre o tema em diversos contextos e culturas. O modelo de Litwin e Stringer (1968) foi o primeiro modelo para o estudo do Clima Organizacional implementado em diversas empresas de grande porte, com diversas políticas na gestão de recursos humanos que derivaram na diversidade da caracterização do Clima Organizacional. O modelo de Kolb (1986) também desenvolvido nos Estados Unidos, visou o aperfeiçoamento do modelo de Litwin e Stringer (1968) e teve grande aceitação dos pesquisadores, sendo citado em mais de uma centena de estudos. O modelo de Sbragia (1983), constitui um modelo aplicado e desenvolvido no Brasil que indicou fragilidades nas organizações quanto à política e estratégia de seus Recursos Humanos, que transcendiam às empresas pesquisadas, com achados de reconhecida importância para empresas do setor público e privado no Brasil. O modelo do Bispo (2006) foi considerado oportuno dada a contemporaneidade dos temas analisados (globalização, inovações tecnológicas, velocidade-difusão da informação e competitividade entre as empresas), desenvolvido no contexto brasileiro analisa além de indicadores apresentados nos

outros modelos, considera também outros fatores que influenciam as decisões, as atitudes e o comportamento dos funcionários.

O modelo proposto nessa pesquisa (ver no Quadro 2) incluiu a análise de variáveis recorrentemente analisadas nos modelos clássicos e exclui alguns indicadores que não são considerados determinantes para o estudo do OC com impacto no KS (Exemplo: Convivência familiar, férias / lazer, futebol). O modelo adotado nessa pesquisa, abrange o estudo de variáveis do Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação Intrínseca e Pró-social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica, Tensão no Trabalho) com impacto no KSI e no KSG desde três perspectivas de análise. Primeiro, a visão de Clima Organizacional da organização, por meio de investigação documental nas companhias estudas e no Consórcio Modular; segundo, a visão do Clima Organizacional dos colaboradores, por meio do questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho e terceiro, a visão da liderança através da entrevista de aprofundamento com a gerência das empresas.

Quadro 4. Comparação das características dos quatro principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto nessa pesquisa (Adaptado de BISPO, 2006).

(continua)

Fatores/ Indicadores	Litwin; Stringer (1968)	Sbragia (1983)	Kolb et al. (1986)	Bispo (2006)	Modelo proposto	Forma de Análise
FATORES INTERNOS						
Estrutura/Regras	X	-	X	X	X	Análise de [1] e [3]
Responsabilidade/Autonomia	X	X	X	-	-	Análise de [1], [3]
Motivação no Trabalho	X	X	X	-	X	Análise de Motivação no Trabalho[2], [3]
Relacionamento/ Cooperação	X	-	X	X	X	Análise de POPS, KSI, KSG [2]
Conflito	X	-	X	-	X	Análise de POPS [2], [3]
Identidade/Orgulho	X	-			X	Análise de Satisfação no Trabalho [2], [3]
Clareza Organizacional	-	X	X	X	X	Análise de AL, POPS [2], [3]
Liderança/Suporte	-	X	-	X	X	Análise de Liderança Autêntica [2], [3]
Participação/iniciativa/integração	-	-	X	-	X	Análise Documental nas Empresas [1]
Consideração / prestígio	-	-	X	X	-	-
Oportunidade de crescimento	-	-	X	X	X	Análise de [1], [3], AL, POPS, KSI, KSG [2]
Comunicação	-	-	X	-	X	Análise de [1], [3], AL, POPS, KSI, KSG [2]
Cultura organizacional	-	-	-	X	X	Análise Global [1] [2] [3]
Estabilidade no emprego	-	-	-	X	X	Análise de [1], [3]
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X	-	
Nível sociocultural	-	-	-	X	-	

Quadro 5. Comparação das características dos quatro principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto nessa pesquisa (Adaptado de BISPO, 2006).

(conclusão)

Fatores/ Indicadores	**Litwin; Stringer (1968)**	**Sbragia (1983)**	**Kolb et al. (1986)**	**Bispo (2006)**	**Modelo proposto**	**Forma de Análise**
FATORES EXTERNOS						
Convivência familiar	-	-	-	X	-	
Férias / lazer	-	-	-	X	-	
Saúde física e mental	-	-	-	X	X	Análise de Estresse no trabalho[2], [3]
Situação financeira familiar	-	-	-	X	-	
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X	X	Análise do contexto Político – Econômico. Análise de [3]
Segurança pública	-	-	-	X	-	
Vida Social	-	-	-	X	-	
Futebol	-	-	-	X	-	

Legenda: [1]: Investigação documental das empresas alvo e do Consórcio Modular. [2]: Questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho. [3]: Entrevista para o esclarecimento de dúvidas e aprofundamento de informações com a gerência das empresas.

Fonte: Produção do próprio autor.

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O Compartilhamento de Conhecimento (KS: do inglês Knowledge Sharing) é o compartilhamento de práticas e procedimentos e o estabelecimento de padrões para operações, armazenamento de dados e recuperação de informações; enfatizando nas formas de promover, motivar, incentivar, promover e orientar o processo de conhecimento e suprimindo a ideia de capturar e distribuir conhecimento (MASSINGHAM, 2014). Nonaka e Takeuchi (1995) destacaram a importância de provocar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas nas organizações que permitem que as informações sejam convertidas em conhecimentos e possam circular pelas organizações, influenciando positivamente os julgamentos dos funcionários, seus comportamentos e atitudes.

O ser humano é identificado como o elemento-chave nos processos de criação, conversão e compartilhamento do conhecimento, sua transmissão depende essencialmente da predisposição do homem para compartilhar o que sabe (GUNASEKARAN; NGAI, 2007; BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004), pelo que o KS implica um desafio para as organizações por se tratar de uma atividade intangível que não pode ser supervisionada ou forçada, ocorre apenas quando os indivíduos cooperam voluntariamente (KIM; MAUBORGNE, 1998).

O KS é fundamental para estimular o processo de absorção do conhecimento (MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015), que além de garantir um melhor desempenho organizacional pode estimular o comportamento criativo e inovador dos funcionários (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; YANG, 2007). O objetivo do KS é fazer com que os funcionários troquem experiências e habilidades relacionadas ao trabalho e, assim, possam facilitar a interação social pelo processo de feedback, estimulando o pensamento crítico e a criatividade, incentivando a criação de novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Especificamente, o comportamento de Compartilhamento de Conhecimento dos Indivíduos (KSI: do inglês Knowledge Sharing of Individual) é um processo de tomada de decisão individual para decidir compartilhar ou não o conhecimento possuído, considerando os custos e benefícios do KS e avaliando questões de poder (LIN; YE; BI, 2014). Assim, alguns indivíduos tiveram uma atitude negativa em relação ao KS devido à insegurança pessoal, medo de ser visto como ignorante ou perdedor e à perda de superioridade e propriedade do conhecimento depois de compartilhar seu próprio conhecimento com outras

pessoas, esses fatores dificultam o avanço do trabalho e novas oportunidades de carreira (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002).

Segundo Lin; Ye; Bi (2014), o Compartilhamento do Conhecimento de Grupos (KSG: do inglês Knowledge Sharing of Group) pode ser maior do que no nível individual, já que os membros da equipe interagem mais, buscando mais oportunidades de obter conhecimento e informações exclusivas aos demais membros. Além disso pode melhorar o efeito de aprendizagem individual. Mas também dependerá da disposição do grupo de trabalho de participar dessa troca de conhecimento e de outros fatores relativos ao ambiente de trabalho, como a coesão do grupo e o conflito de tarefas da equipe, em relação à Percepção das Política Organizacional.

2.3 PERCEPÇÃO DAS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

A Percepção das Políticas Organizacionais (POPS: do inglês Perception of Organzational Politics) ocorre em todas as organizações (MASLYN; FEDOR, 1998; AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007) e longe do que o termo indica pela composição das suas palavras, POPS reflete a percepção do funcionário sobre o Clima Organizacional, que deve influenciar o comportamento e atitudes subsequentes dos funcionários (GUPTA, 2011). As POPS tiveram o potencial de cultivar reações negativas, uma vez que os indivíduos questionam a motivação da organização para proteger sua segurança psicológica e bem-estar (HOCHWARTER et al., 2003a).

POPS também é definida como um comportamento do empregado que usa o poder estrategicamente para alcançar resultados e interesses próprios, que podem ser contrários aos interesses organizacionais (FERRIS et al., 2002a). POPS também é caracterizada como um comportamento não sancionado pela organização (BREAUX et al., 2009a), que geralmente afeta negativamente os funcionários. Por exemplo, a POPS é reconhecida como um estressor e obstáculo sistemático nas organizações (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009).

A pesquisa realizada nos últimos 30 anos forneceu predominantemente evidências de que as POPS são uma característica aversiva do Clima Organizacional associado a atitudes menos favoráveis no trabalho, motivação reduzida e abandono do trabalho (HOCHWARTER et al., 2020), incluindo seu papel como uma influência onipresente no trabalho (CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; HOCHWARTER et al., 2010). Outras evidências sugeriram que as POPS podem afetar o engajamento e a Satisfação no Trabalho (BREAUX et al., 2009; GUPTA, 2011) e pode quebrar a confiança nas relações e assim limitar o KS (AL-

ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; MALIK et al., 2019).

No entanto, estudos recentes demonstraram um efeito positivo das POPS na criatividade, proatividade e na capacidade de adaptação dos funcionários, desafiando, assim, as fronteiras do envolvimento dos funcionários e do compartilhamento de conhecimento (ELDOR, 2017). Uma teoria adicional sugere que as POPS podem ter efeitos funcionais no trabalho (FEDOR et al., 2008), sugerindo que fatores contextuais podem afetar sua utilidade final. Contudo, as POPS são vistas como positivas ou negativas, dependendo também das percepções idiossincráticas do funcionário (FERRIS; JUDGE, 1991).

Os achados apresentados demonstraram que a pesquisa está dividida em relação à influência positiva ou negativa das POPS e isso também é verdade no relacionamento com o compartilhamento de conhecimento. Embora algumas pesquisas tenham explorado os mecanismos que ligam POPS e KS, ainda existem oportunidades significativas. Por exemplo, ainda sabemos muito pouco sobre os fatores que antecedem o KS e como fatores do clima organizacional (ambiente de trabalho) afetam o surgimento e a força dessa relação (BREAUX et al., 2009; WU, 2016). É importante explorar como a relação entre POPS e KS é afetada por diferentes culturas e contextos (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016; CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; GUPTA, 2011; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015). Da mesma forma, sabemos muito pouco sobre como as POPS, podem afetar de forma diferente o KSI e o KSG com os quais se envolvem no trabalho, uma vez que os indivíduos reagem diferentemente ao KS do que os grupos de trabalho (LIN; YE; BI, 2014).

2.3.1 A relação entre percepções da política organizacional e compartilhamento de conhecimento

A revisão sistemática da literatura relacionando Percepções de Política Organizacional e Compartilhamento de Conhecimento nas bases de dados Web of Science e Scopus revelou que, apesar do aumento nos últimos anos de estudos que relacionam essas variáveis, ainda são áreas de conteúdo pouco integradas nas ciências organizacionais (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; HALL; GOODY, 2007; GUPTA, 2011; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016; CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; MALIK et al., 2019)

Os pesquisadores dividem opiniões ao analisar a relação entre as POPS e o KS. Alguns estudos indicaram o impacto negativo das POPS no KS (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015); em contraste, o estudo de Eldor (2016) indicou efeitos positivos das POPS no KS e outras pesquisas apontaram que o KS pode mitigar ou conter os efeitos negativos das POPS nas organizações (CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017).

Particularmente as POPS podem afetar negativamente o KS porque os funcionários ficam inseguros sobre como suas contribuições serão interpretadas e recompensadas pela organização e seus gerentes (MUNYON et al., 2016) ou até pelos próprios colegas de trabalho. Baseado na teoria da influência política podem ser esperadas relações mais fortes entre as POPS e o KSI do que entre as POPS e o KSG, devido a que os indivíduos restringem sua comunicação com os outros para evitar políticas disfuncionais. Alternativamente, as POPS podem influenciar positivamente o KSG se os funcionários usarem esses mecanismos de comunicação oportunisticamente para formar um significado compartilhado. A presença de POPS pode motivar uma maior partilha de conhecimentos por parte de indivíduos e grupos, na medida em que estes procuram moldar o conhecimento e obter informações valiosas sobre os outros. No entanto, também poderia reduzir POPS, porque o KS é arriscado para o emissor e o receptor da comunicação em ambientes altamente políticos, e as comunicações poderiam ser usadas contra eles por outros.

As POPS, para funcionários engajados e ativamente envolvidos em seus trabalhos, podem ser consideradas um desafio e até mesmo uma oportunidade de obtenção de recursos para melhorar o desempenho (ELDOR, 2017). No entanto, para outros funcionários, as POPS tornam essas ações ameaçadoras (BREAUX et al., 2009a), reduzindo a transmissão de conhecimento pela perspectiva dos empregados de que o KS em ambientes políticos pode atuar contra eles.

Contudo, o efeito negativo da POPS pode ser menos pronunciado quando os funcionários podem confiar nas rotinas do KS com colegas, pois esse compartilhamento fornece insights sobre soluções para mitigar as consequências negativas da tomada de decisão baseada na percepção da política (DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017). Entretanto, é esperado desde o ponto de vista empírico que à medida que os níveis de POPS aumentam, os indivíduos estejam mais motivados a se engajar no KS para que possam obter as informações necessárias sobre a força de trabalho ao seu redor.

Dados os contrastes mostrados na literatura, as empresas devem estar atentas a assuntos de poder e, em particular, às políticas organizacionais, para abordar alguns fatores que antecedem o conhecimento e explicar o sucesso e o fracasso nas tentativas de motivar KS (HALL; GOODY, 2007; CAI et al., 2013; OLSSON; HEIZMANN, 2015), como, por exemplo: mapear os principais atores na rede da Gestão do Conhecimento para criar uma representação visual dos principais aliados dentro de suas organizações (HALL; GOODY, 2007; OLSSON; HEIZMANN, 2015) e analisar os possíveis antecedentes e fatores que facilitam ou dificultam o KS nas organizações e suas relações com as POPS (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016).

O estudo de Clercq e Belausteguigoitia (2017) concluiu que o efeito das POPS dos funcionários é moderado pela liderança transformacional, pela resiliência e pelo KS com os pares organizacionais; todos esses recursos aumentam a capacidade dos funcionários de atender às suas exigências regulares de trabalho, mesmo na presença de ambientes fortemente politizados, deixando-os com energia e motivação suficientes para se engajar em atividades que não são formalmente exigidas. Em seguida, Eldor (2017) afirmou que as POPS tiveram funções positivas no trabalho e moderaram a relação entre engajamento dos funcionários e comportamentos de KS; esses resultados demonstraram que quando os funcionários engajados percebem que seu local de trabalho é político, é mais provável que compartilhem seus conhecimentos com seus pares.

Pesquisadores alertaram para a importância da qualidade nas relações interpessoais (harmonia, confiança, boa comunicação) como um elemento que suaviza as POPS e favorece o KS (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; CAI et al., 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016).

Em uma análise do papel dos fatores da cultura organizacional no sucesso do KS, os resultados indicaram que as POPS podem quebrar a confiança nas relações e, assim, limitar o KS (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013). As percepções de sobrecarga de trabalho afetam negativamente o comportamento inovador, mas esse efeito é atenuado com maior KS e harmonia interpessoal. Além disso, embora as POPS levem a comportamentos inovadores mais baixos quando os recursos relacionais são baixos, elas aumentam esse comportamento quando os recursos são altos. As organizações que buscam adotar ideias inovadoras na presença de condições de trabalho adversas devem criar condutas relacionais que possam mitigar o estresse associado (CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016).

Os gerentes podem atuar como protagonistas em conter o impacto negativo da política através da construção da confiança, linhas de comunicação eficazes e levando em conta aspectos da estrutura organizacional, por exemplo, por meio da tomada de decisões participativa, da facilidade de fluxo de informações, do fortalecimento das equipes e das comunidades de prática (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007). Os estudos sobre POPS e KS fornecem aos gestores uma visão sobre as dimensões da política organizacional e sua influência na atitude e comportamento dos funcionários, o que ajuda tomar medidas corretivas para minimizar o impacto negativo das POPS e promover um bom desenvolvimento do KS (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; GUPTA, 2011).

Analisando os impedimentos para KS relacionados com fatores de cultura e clima organizacional, foram identificadas seis categorias intra e inter-organizacionais, incluindo falta de socialização, falta de cultura de confiança, mentalidade não-educacional, política organizacional, pressão de tempo e liderança fraca (MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015).

Por outro lado, como já foi dito, pouca pesquisa examinou a relação entre POPS e KS em diferentes culturas. A cultura brasileira mostra um contexto único para a análise dessa relação porque os brasileiros se distinguem pelo coletivismo, no qual os indivíduos esperam contribuir com o grupo em troca de lealdade, caracterizados pela cooperação e modéstia (TEIXEIRA; OLIVEIRA; CURADO, 2019), essas características poderiam contornar o impacto de POPS e favorecer o KS. O “jeitinho”, característico do brasileiro, indica engenhosidade criativa para rapidamente alcançar soluções de curto prazo para os problemas e pode incluir formas de contornar regras burocráticas ou formas de lidar com potenciais dificuldades com superiores em uma gestão rígida e fortemente hierárquica, promovendo a evasão das POPS e conduzindo à igualdade e a uma reciprocidade positiva e difusa, que pode favorecer o KS (TORRES et al., 2015).

Outras pesquisas devem abordar instituições nas quais a política organizacional domina o papel de acumular conhecimento, assim como estudar as barreiras da transferência de conhecimento e chegar a recomendações efetivas para resolver esse problema em instituições altamente politizadas (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007). Os pesquisadores também enfatizaram a necessidade de explorar como o relacionamento entre POPS e KS é afetado em diferentes culturas e contextos (GUPTA, 2011; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016; CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016) e ainda uma pesquisa recente alerta a necessidade de

analisar aspectos dinâmicos e temporais das POPS que podem estar relacionados à adaptação e mudança de percepções e comportamento dos funcionários (HOCHWARTER et al., 2020).

2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A Motivação no Trabalho (WM: do inglês Work Motivation) é definida como um conjunto de forças internas e externas que têm origem no indivíduo ou fora dele, e que iniciam o comportamento relacionado ao trabalho e determinam sua forma, direção, intensidade e duração (PINDER, 1998). O conceito relaciona-se ao Clima Organizacional e inclui a análise da influência no comportamento do trabalho de forças ambientais e daquelas inerentes à pessoa. A motivação para o trabalho é um constructo subjetivo que se manifesta na forma de comportamentos observáveis e, portanto, mensuráveis.

Autores defendem que o perfil de personalidade em ambiente ocupacional prevê a Motivação no Trabalho (SEIBOKAITE; ENDRIULAITIENE, 2012). Segundo Akkermans, Lange, Heijden, Jansen; Dikkers (2016) a percepção de oportunidades promove trabalhadores mais motivados intrinsecamente e extrinsecamente.

A Motivação Intrínseca (IM: : do inglês Intrinsic Motivation) ocorre quando os empregados são motivados a realizar as suas funções ou se engajarem em certos tipos de comportamento por prazer ou satisfação inerente, o próprio trabalho atua como incentivo (AKKERMANS et al., 2016; BUGENHAGEN; BARBUTO, 2012). Os funcionários intrinsecamente motivados são focados no processo e enxergam o trabalho como um fim em si mesmo, por essa razão, quando a Motivação Intrínseca é alta, os funcionários apreciam o processo de execução da tarefa e seu comportamento é menos determinado pelas características do contexto e mais pela natureza da atividade realizada (LLOPIS; FOSS, 2016).

A motivação extrínseca tem a fonte motivadora no meio externo e os indivíduos buscam afirmação, são assumidos comportamentos de modo a obter aceitação e ganhar status (AKKERMANS et al., 2016; BUGENHAGEN; BARBUTO, 2012). Relativo à motivação extrínseca, o RYAN (2014) falou de motivação instrumental que é baseada no impulso do indivíduo para estimulação monetária, recompensas financeiras, bônus, incrementos salariais, etc. Outros estudos, dentro da motivação extrínseca, abordaram a Motivação Pro Social (PSM: do inglês Pro-Social Motivation), na que os empregados possuem uma forte percepção de troca social e sentem uma obrigação maior de retribuir os benefícios e apoio da organização ao se engajar em comportamentos que excedem os requisitos mínimos do

emprego (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; LLOPIS; FOSS, 2016), engajamento em ações pró-sociais será menos influenciado por fatores contextuais e mais baseado em valores internos e convicções (LLOPIS; FOSS, 2016).

Descobertas indicaram que as recompensas extrínsecas são menos importantes do que recompensas intrínsecas em diversos setores (RYAN, 2014; INCEOGLU; SEGERS; BARTRAM, 2012). Outros autores analisaram a influência da idade na Motivação no Trabalho e sugeriram que a importância dada à Motivação Intrínseca aumenta com a idade, enquanto recompensas externas como recompensas materiais, progressão e reconhecimento tornam-se menos importantes (RYAN, 2014; STAMOV-ROßNAGEL; BIEMANN, 2012; INCEOGLU; SEGERS; BARTRAM, 2012; AKKERMANS et al., 2016). Seguindo a lógica anterior, os achados de Buch, Kuvaas, Dysvik, & Schyns (2014) indicaram que quando o motivador é o fator econômico pode gerar um menor esforço no trabalho.

A literatura também mostrou relações importantes entre a motivação extrínseca e intrínseca, por exemplo, os funcionários com maior pontuação em valores pró-sociais tendem a ser mais proativos em situações ambíguas e consequentemente quando uma certa atividade é consistente com convicções pessoais, valores centrais e interesses duradouros do *self*, a Motivação Intrínseca tem maior probabilidade de surgir (LLOPIS; FOSS, 2016).

A Percepção da Política Organizacional pode ser prejudicial para a Motivação no Trabalho (motivação intrínseca e extrínseca), porque está associada à incerteza sobre decisões organizacionais e à ambiguidade sobre expectativas, procedimentos e funções (FERRIS et al., 2002; FERRIS; RUSS; FANDT, 1989). Esses fatos levam os funcionários a se sentir indecisos quando enfrentam a possibilidade de agir e prejudicam o prazer derivado de realizar uma tarefa, diminuindo a motivação intrínseca (CHO; YANG, 2018).

No entanto, a associação entre POPS e motivação para o trabalho sugere o potencial papel mediador da motivação intrínseca na relação entre POPS e inovação organizacional (CHO; YANG, 2018), processo intimamente associado ao Compartilhamento do Conhecimento porque as organizações aprendem e criam inovação por meio do KS (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Entretanto, espera-se nesta pesquisa que a motivação intrínseca também seja um fator moderador na relação entre POPS e KS.

As pesquisas de Motivação no Trabalho cobram importância na era do conhecimento. A literatura mostra um consenso entre os estudiosos da Gestão do Conhecimento em relação à importância de satisfazer as necessidades dos funcionários, uma vez que, o encontro com suas necessidades encoraja a motivação para se engajar no KS (KUVAAS; BUCH; DYSVIK,

2012; LLOPIS; FOSS, 2016; TONGO, 2015). Contudo, os estudos ainda não são conclusivos, os achados recentes não indicaram relação estatística entre KS e a Motivação no Trabalho, apontando que funcionários motivados pelo seu trabalho não necessariamente exibirão comportamentos de (KSSIHOMBING et al., 2017).

Fatores motivadores, que influenciam positivamente e melhoram o KS, contribuem para o sucesso organizacional e propiciam um melhor desempenho do empregado que ganha incentivos, recompensas e sentimentos de poder, obtém conhecimento, aumenta a sua autoestima, agregando valor ao conhecimento e desenvolvendo um senso de confiança de que compartilhar é algo útil (TONGO, 2015; SIHOMBING et al., 2017). Os funcionários precisam ser motivados para o KS, promovendo assim a competitividade organizacional (GAGNÉ, 2009; TONGO, 2015). Caso contrário, podem se recusar à partilha por medo de perder a posse, o privilégio ou a superioridade, ou porque não são recompensados, ou porque não querem sacrificar o tempo e os recursos para realizar a transferência de conhecimento (GAGNÉ, 2009).

2.4.1 A relação de motivação intrínseca e pro-social com compartilhamento do conhecimento

O comportamento de Compartilhamento do Conhecimento divide muitas semelhanças com outros comportamentos voluntários, por exemplo, Motivação Intrínseca e Pró-social provaram ser úteis para explicar tais comportamentos (GAGNÉ, 2009; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; LLOPIS; FOSS, 2016).

Funcionários intrinsecamente motivados podem partilhar de forma apaixonada e espontânea o seu conhecimento com os outros, quer seja ou não solicitada a partilha, simplesmente por sua paixão pelo trabalho e como uma expressão de si mesmo, enquanto um funcionário com motivação regulamentada pode compartilhar quando ele julgar necessário e útil (GAGNÉ, 2009; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012). Segundo Kuvaas, Buch e Dysvik (2012) os empregados com Motivação Intrínseca tendem a se envolver mais em comportamentos voluntários, podem ser mais responsáveis e engajados em seu próprio trabalho, mas também no de seus colegas o que em correspondência os leva à troca de informações e conhecimento com os colegas.

Os empregados diferem em sua tendência natural de compartilhar conhecimento com os outros, ou seja, em sua Motivação Intrínseca para se engajar em KS, o que pode ser visto como um reflexo de disposições internas em relação à atividade em si, em vez de uma

resposta a um dado conjunto de fatores contextuais (LLOPIS; FOSS, 2016). De acordo com Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt (2009) a Motivação Intrínseca para se envolver no KS implica que os empregados achem a atividade em si interessante, estimulante e promovedora do seu crescimento pessoal.

Em relação à motivação extrínseca, a mesma está positivamente relacionada à partilha de conhecimento quando o empregado valoriza o resultado externo esperado (FOSS, MINBAEVA, PEDERSEN, & REINHOLT, 2009). A Motivação Pró-social pode acentuar o KS como forma de retribuir os incentivos proporcionados pelo treinamento, desenvolvimento e oportunidades no trabalho, essa percepção de troca social está associada a níveis mais altos de desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional, enquanto a percepção de troca econômica irá atenuá-lo (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012).

A participação em atividades que beneficiam os outros pode servir como uma maneira de satisfazer parcialmente as três necessidades primárias (GRANT, 2008). KS pode estar intimamente ligado ao cumprimento da necessidade de relação, podendo levar à construção, ao desenvolvimento e à manutenção de laços sociais com os colegas, em um jogo continuo de troca de conhecimento e informação (FOSS; MINBAEVA; PEDERSEN; REINHOLT, 2009; LLOPIS; FOSS, 2016)

A pesquisa de Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt (2009) apontou que a Motivação Intrínseca tem um impacto forte e positivo no conhecimento enviado aos colegas, e a Motivação Extrínseca, por outro lado, está negativamente relacionada com a extensão do conhecimento enviado aos colegas, o que pode ser explicado porque indivíduos que se envolvem em KS por razões externas criam estratégias para obter recompensas externas.

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A Satisfação no Trabalho (JS: do inglês Job Satisfaction) tem sido pesquisada a partir de perspectivas éticas, econômicas e humanitárias devido à sua importância para as empresas na gestão de pessoas e desempenho (BOATENG; OKOE; MENSAH, 2017). A Satisfação no Trabalho descreve o bem-estar de um indivíduo com seu trabalho, quanto mais felizes estão as pessoas no seu emprego, mais satisfeitas elas se sentem (ORAMAN, 2011). O emprego satisfatório é uma necessidade individual que todo funcionário tenta perseguir e facilita o desempenho de qualidade, ajudando consequentemente as inovações (KUO; KUO; HO, 2014). Diante disso o ambiente de trabalho tem grande importância por ser o contexto onde os seres humanos passam a maior parte de suas vidas, o que tem um efeito dominante na

satisfação e na qualidade de vida dos funcionários dentro das organizações (ALTINOK, 2011).

A Satisfação no Trabalho é associada a atitudes no local de trabalho, como o envolvimento com a organização, a relação com os colegas de trabalho / clientes / gerentes (interação social), apego, motivação, essas atitudes formam uma "atmosfera" no local de trabalho (Clima Organizacional) e contribuem para a formação da satisfação e para a eficiência no desempenho dos trabalhadores (KUO; KUO; HO, 2014; TUMEN; ZEYDANLI, 2016). Estabelecer os determinantes da Satisfação no Trabalho vem sendo estudado com o intuito de aplicar medidas de utilidade no local de trabalho que tendem a facilitar o trabalho, promover a criatividade, elevar a produtividade, combater o absenteísmo, a rotatividade, entre outros (ARTZ, 2010; TUMEN; ZEYDANLI, 2016).

Os benefícios adicionais, além do salário, são determinantes significativos e positivos, promovendo importantes medidas de produtividade, menores taxas de abandono e absenteísmo (ARTZ, 2010). No meio acadêmico, Eyupoglu; Saner (2009) indicaram como responsáveis pela satisfação, os valores morais, o serviço social, a criatividade e as conquistas. A percepção de empregabilidade pode ter um efeito moderador na relação entre o tipo de contrato de trabalho, o compromisso afetivo e a Satisfação no Trabalho (CESÁRIO; GESTOSO; PEREGRÍN, 2012).

A Satisfação no Trabalho tem sido relacionada com outras variáveis em diversos contextos organizacionais, por exemplo, os resultados de uma pesquisa com funcionários bancários do Paquistão indicaram uma ligação entre a Satisfação no Trabalho e as práticas de Gestão de Recursos Humanos, como o ambiente de trabalho em equipe, a autonomia e os comportamentos da liderança (HUNJRA et al., 2010; ORAMAN, 2011). Os trabalhadores de empresas têxtis na Turquia indicaram que o estilo de liderança, a cultura, o envolvimento dos funcionários, o poder e o trabalho em grupo tiveram influências sobre a satisfação (ORAMAN, 2011). O estudo com acadêmicos de universidades de Chipre apontou a importância de involucrar os professores no processo de tomada de decisão das políticas e práticas da universidade, de estabelecer uma relação de confiança com a gerência, a introdução de sistemas de recompensa / incentivo para acadêmicos e assim manter níveis de satisfação em níveis adequados, resultando em acadêmicos comprometidos (EYUPOGLU; SANER, 2009).

Outros pesquisadores analisaram o processo de interinfluências existente entre Satisfação no Trabalho e Compartilhamento do Conhecimento (BOATENG; MENSAH, 2017; KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016; KUO; KUO; HO, 2014; REHMAN et al.,

2014; SIHOMBING et al., 2017; TEH; SUN, 2012). Entre as varáveis do Clima Organizacional com impacto no Compartilhamento do Conhecimento, a Satisfação no Trabalho em relação a KS, foi de todas as variáveis analisadas, a mais estudada pelos pesquisadores segundo os resultados das bases de dados pesquisadas Web of Science e Scopus. Uma análise dessa relação será aprofundada por ser foco da presente pesquisa.

2.5.1 A relação entre satisfação no trabalho e compartilhamento de conhecimento

A Satisfação no Trabalho influencia os empregados a se engajarem em funções que podem não fazer parte de suas especificações profissionais, por exemplo o KS com outros funcionários (BOATENG; MENSAH, 2017; MUNYON et al., 2010). Segundo Sihombing, et al. (2017) quando os funcionários estão mais satisfeitos com seu trabalho, aumentam sua motivação para contribuir com os mesmos interesses no contexto em que eles realizam seu trabalho, o que pode ser explicado de acordo com Teh e Sun (2012) porque os indivíduos com níveis mais altos de Satisfação no Trabalho exibem mais o comportamento pró social de cidadania organizacional pelo que compartilham voluntariamente o conhecimento com outros colegas de trabalho, de forma que KS constitui uma forma viável de retribuição à organização em troca da Satisfação no Trabalho obtida.

No estudo de vários contextos produtivos de bens e serviços, alguns pesquisadores sustentam que o Compartilhamento do Conhecimento dentro das organizações promove a Satisfação no Trabalho (KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016; BOATENG; MENSAH, 2017). Outros avaliam que a Satisfação no Trabalho influencia a partilha do conhecimento no local de trabalho (SIHOMBING et al., 2017; TEH; SUN, 2012; REHMAN et al., 2014). Há ainda autores que apontaram um processo de interinfluência de ambos os fatores analisados (KUO; KUO; HO, 2014). No entanto, Koseoglu et al. (2010), não conseguiu encontrar uma conexão entre KS e Satisfação no Trabalho. Em suma, pode-se afirmar que a evidência de pesquisas sobre a relação de Compartilhamento do Conhecimento e Satisfação no Trabalho é inconclusiva, nos estudos analisados não foram encontradas evidências desses estudos em colaboradores do chão de fábrica da indústria automotiva.

Outra lacuna da literatura foi à falta de uma delimitação ou diferenciação entre o Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos e dos Grupos. Nesse sentido foi apresentado só o estudo de (ZHU, 2017) que indicou a importância do aprendizado individual como passo necessário para que o KS se transforme em conhecimento individual, o que, por sua vez, melhorava os resultados no nível individual. Ao mesmo tempo, o aprendizado

individual melhorou a auto eficácia, que posteriormente beneficiou o desempenho e a Satisfação no Trabalho (ZHU, 2017).

A paixão pelo KS é determinada principalmente pelas crenças do próprio desempenho e pela Satisfação no Trabalho, pela extroversão e abertura dos membros da equipe, mas não pela simpatia ou compatibilidade com os membros da equipe (SIHOMBING et al., 2017). A análise das relações sociais no contexto organizacional indicou que tanto a Satisfação no Trabalho quanto a amizade no local de trabalho tiveram um efeito significativo na inovação do serviço; o KS moderou significativamente o efeito da Satisfação no Trabalho e da amizade no local de trabalho na inovação do serviço (KUO; KUO; HO, 2014). A Satisfação no Trabalho está relacionada com a oportunidades de promoção e, portanto, se o KS bloquear essa oportunidade, os funcionários não compartilharão seus conhecimentos (BOATENG; OKOE; MENSAH, 2017).

Outros fatores como o comprometimento organizacional tem um papel mediador para a relação entre Satisfação no Trabalho e comportamento de KS, o que significa que o KS pode ser desenvolvido se os funcionários tiverem alto o compromisso, o que só acontecerá com um alto comprometimento organizacional que vai depender da satisfação no emprego (SIHOMBING et al., 2017). Há uma relação positiva significativa entre práticas de KS, compromisso de aprendizado, adaptabilidade dos funcionários e Satisfação no Trabalho, esses achados indicaram que a Satisfação no Trabalho motiva o funcionário a trabalhar bem, o que, em correspondência tem um impacto positivo na disposição de um funcionário em compartilhar conhecimento (REHMAN et al., 2014; TEH; SUN, 2012).

Os estudos sobre a relação entre Satisfação no Trabalho e KS indicaram o importante papel da liderança como moderadora dessa relação. Os gerentes devem reconhecer a importância dos programas de gerenciamento de recursos humanos para monitorar e melhorar as atitudes de trabalho dos funcionários (TEH; SUN, 2012), por exemplo, gestores precisam aumentar a Satisfação no Trabalho do empregado para que eles possam ter compromisso organizacional, que por sua vez propiciará o KS dos colaboradores (SIHOMBING et al., 2017). Os líderes são aconselhados a implementar atividades de Gestão do Conhecimento orientadas ao KS em suas organizações, não apenas para melhorar o desempenho do trabalhador, mas também para melhorar seu bem-estar no trabalho (KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016).

A fim de alcançar uma situação ganha-ganha de indivíduos e organizações e com base nos achados teóricos, a gerência deve traçar estratégias e planos necessários para proporcionar empregos mais satisfatórios e fomentar a construção de harmonia e amizade no local de

trabalho, já que os funcionários mais felizes derivam resultados organizacionais mais favoráveis. Recomenda-se que a gerência mostre consideração pelos membros da organização. Vários tipos de canais de comunicação horizontais (entre indivíduos, equipes ou divisões) podem ser fortalecidos, e canais de comunicação verticais (feedback, sugestões ou sistema de reclamações), podem ser estabelecidos para auxiliar o surgimento de um ambiente aberto que gere a satisfação no trabalho e propicie que informações e conhecimentos fluam livremente (KUO; KUO; HO, 2014).

2.6 LIDERANÇA

A abordagem da liderança explicita uma diversidade de conceitos que podem variar de acordo com a interpretação, perspectiva individual e os aspectos de interesse dos pesquisadores (YUKL, 2010). Liderança é definida como a influência e/ou poder que um indivíduo (líder) tem sobre os outros (liderados), por meio de processos interpessoais e de autonomia com o intuito de direcionar e coordenar os esforços para atingir metas e/ou objetivos (VAITKEVIČIUS, 2016; MAGNIER-WATANABE, GAMBA & ZAPATA, 2015; PALISZKIEWICZ, GOŁUCHOWSKI & KOOHANG, 2015; SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003). A influência dos líderes atinge três níveis: micro organizacional (indivíduos), meso organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro organizacional (organização) (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; MAIA, 2018), e inclui a análise de aspectos éticos, expectativas, interpretações e interações com os outros (MAIA, 2018).

As pesquisa sobre liderança, inicialmente (antes de 1950), buscaram identificar traços e características dos líderes, os seus comportamentos e estilos, como preditores de um líder em potencial ou de liderança efetiva; depois (entre 1950 e 1980), prevaleceram enfoques contingenciais/situacionais, que privilegiaram a análise dos padrões de comportamentos do líder favorecedoras do exercício da influência ou do poder, outorgando um caráter multidimensional à liderança, tomando em consideração as características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto, que passaram a figurar no rol de fatores que enfatizaram o papel da liderança em catalisar resultados; a partir dos anos 1980, emergiram as novas abordagens de liderança, a liderança passa a ter um caráter inspiracional e é reforçada a dinâmica motivacional entre líderes e liderados, a liderança é identificada como um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os sistemas social e organizacional em que atua, surgem os conceitos de liderança carismática, transacional,

transformacional e autêntica (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; BARRETO et al., 2013)

Os estilos de liderança transformacional e transacional envolvem características como carisma e inspiração (SARFRAZ, 2017; ELREHAIL et al., 2018; KIM; PARK, 2020). Outras abordagens retomam o conceito de liderança relacional como o processo social que ocorre entre os seguidores e o líder e que promove o comportamento inovador dos funcionários (AKRAM; LEI; HAIDER, 2016). Outra definição amplamente abordada é a de liderança sustentável, que é uma perspectiva gerencial com a finalidade de gerar resultados superiores e mais sustentáveis, diminuindo a rotatividade dos funcionários e acelerando as inovações, a teoria aponta características que líderes sustentáveis devem pôr na prática: a profundidade, que promove uma aprendizagem ampla e duradoura; a extensão, relativa ao poder de transformação do líder; persistência; equidade; multiplicidade e produtividade (KALKAVAN, 2015).

As pesquisas sobre o tema aparecem relacionadas com outros conceitos que trazem aspectos importantes para a liderança como: motivação, satisfação, poder, autoridade e valores (MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO, 2011). Outras publicações fazem um link entre liderança e aspectos do conhecimento, onde o líder é o indivíduo capaz de cultivar um ambiente propício e estabelecer práticas que permitam o aprendizado organizacional, o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, visando o compartilhamento da informação e do conhecimento (KALKAVAN, 2015; WU; LEE, 2017; KIM; PARK, 2020). Há um grande trabalho de pesquisa sobre os efeitos da liderança em diferentes variáveis, como volume de negócios, satisfação no trabalho, desempenho, etc., no entanto, há poucos estudos sobre o relacionamento entre o líder e o impacto que ele tem em seus seguidores (AKRAM; LEI; HAIDER, 2016).

A Liderança Autêntica (AL: do inglês Authentic Leadership) é uma teoria explicativa da liderança nas organizações, derivada dos princípios da psicologia positiva em que a credibilidade do líder e o desenvolvimento dos seguidores são características intrínsecas (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016). AL usa valores morais, comportamentos e comunicação positivos e se transformam em paradigma dos seus liderados (LI; WU; LIN, 2017). Os líderes autênticos são “transparentes, confiáveis, éticos e verdadeiros” (LUTHANS; AVOLIO, 2003; WALUMBWA et al., 2008), tratam os funcionários de forma consistente e genuína, promovendo o envolvimento com a organização e o melhor desempenho dos funcionários, sendo assim, AL é um fator-chave na manutenção do bom funcionamento e

desempenho da organização, e a base do sucesso nos negócios (MINGYUAN; GENG, 2015; LI; WU; LIN, 2017).

Vários estudos mostraram que a AL prevê positivamente a confiança dos funcionários nos líderes (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; LI; WU; LIN, 2017), os comportamentos de cidadania organizacional dos funcionários e o compartilhamento de sugestões para melhorar o trabalho (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016). A AL está relacionado à Motivação Intrínseca no sentido de que líderes autênticos incentivam os seguidores a tomar iniciativas para o seu próprio desenvolvimento (MALIK; DHAR; HANDA, 2016).

No entanto, em organizações politicamente carregadas (mais hostilidade na percepção do clima organizacional), os funcionários reconhecem os comportamentos da alta gerência como direcionados ao objetivo de promover os interesses dos próprios gerentes, orientados ao cumprimento de metas organizacionais, em tais circunstâncias, é improvável que funcionários internalizem valores e objetivos dos líderes e da organização (CHO; YANG, 2018), e, portanto, sua tendência a participar do KS pode diminuir (AL-ALAWI et al., 2007; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD et al., 2015).

Entretanto, as empresas devem criar várias estratégias, os gerentes precisam aprender a resolver conflitos organizacionais sem recorrer a táticas políticas, visando reduzir os efeitos indesejados das POPS sobre o funcionário (CHO; YANG, 2018), por exemplo, através de comportamentos autênticos de liderança. A gestão corporativa deve facilitar ambientes apropriados para o KS (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e usar o KS para ajudar a mitigar o impacto negativo da política organizacional (DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017).

2.6.1 A relação entre liderança autêntica e compartilhamento de conhecimento

A Liderança emerge com uma influência significativa e positiva nas atividades de KS, uma vez que os líderes devem exercer influência sobre os outros a fim de alcançar metas e / ou objetivos (KALKAVAN, 2015; WU; LEE, 2017; FREITAS; ODELIUS, 2018) e ser uma forma de inspiração aos outros (VAITKEVIČIUS, 2016; DONATE & PABLO, 2015).

Os resultados desta relação apresentam principalmente implicações práticas para o desenho de medidas gerenciais e organizacionais que proporcionem o compartilhamento e a disseminação do conhecimento de maneira mais eficiente e de acordo com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização (HANNAY, JAAFAR & EARL, 2013; ZHANG & ZHANG, 2014; KALKAVAN, 2015; WU; LEE, 2017; FREITAS; ODELIUS, 2018).

Entretanto, é necessário que a liderança construa confiança, comunicação eficaz e tomada de decisão participativa, facilidade de fluxo de informações em equipes e comunidades de prática (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; GUPTA, 2011), que são algumas das características que identificam a Liderança Autêntica.

A literatura indica ampla e claramente uma relação entre KS e comportamentos de liderança (ZHANG; ZHANG, 2014; HANNAY; JAAFAR; EARL, 2013; LIN; LEE 2011; MUNIZ; RODRIGUEZ; SOUZA; PAULA, 2017). No entanto, os resultados sobre a teoria da Liderança Autêntica relacionada à partilha de conhecimento são ainda incipiente, poucas pesquisas fazem uma análise aprofundada dessa relação, os achados revelam, na maioria dos casos, a relação positiva entre AL e KS (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; MALIK; DHAR; HANDA, 2016; MINGYUAN; GENG, 2015; LI; WU; LIN, 2017). Contudo, na relação entre AL e KS, os resultados são inconclusivos, numa pesquisa recente no setor de ensino superior da Jordânia não foi constatada a relação entre AL e KS (ELREHAIL et al., 2018), os referentes são apresentados a seguir procurando uma visão mais holística do tema.

Estudos apontaram que líderes autênticos favorecem o aumento das capacidades psicológicas positivas dos seguidores, transformando o capital mental em intenção de compartilhar conhecimento dos liderados, que devido a essa influência estão dispostos a doar para além de aceitar o conhecimento de colegas de trabalho dentro de equipes, entre equipes e entre divisões de uma organização, para juntos criar novos conhecimentos, aumentando assim a criatividade e a inovação de uma empresa (MINGYUAN; GENG, 2015; LI; WU; LIN, 2017; EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016). Os empregados começam então a ver o KS como um importante meio de auto realização e não estão limitados por mitos como "compartilhar conhecimento é perda de poder e controle" ou "compartilhar conhecimento causa redundância" (MALIK; DHAR; HANDA, 2016).

Segundo Edú-Valsania; Moriano; Molero (2016), além da sua autenticidade, outra maneira de líderes autênticos estimularem o comportamento de KS em seus funcionários, é desenvolver neles um forte senso de identidade de grupo, no sentido de que quanto mais os funcionários se identificam com seu grupo de trabalho, maior será sua tendência de compartilhar conhecimento.

Como a Liderança Autêntica é uma teoria relativamente nova e os comportamentos de KS dos funcionários tiveram alto valor estratégico para as organizações, as descobertas devem ser tratadas com cautela, precisando da replicação de estudos em múltiplos contextos e culturas que consigam explicar detalhadamente as relações entre liderança e comportamentos

de KS dos funcionários (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; ELREHAIL et al., 2018). Nesse sentido a presente pesquisa pretende contribuir, apresentando a análise da relação entre AL e KS comumente analisada por autores europeus e asiáticos.

2.7 TENSÃO NO TRABALHO

O Estresse ou Tensão no Trabalho (JT: do inglês Job Tension) abrange uma variedade de reações desagradáveis incluindo insatisfação, depressão e distúrbios somáticos, que implicam a perda de bilhões de dólares por aumentar o absenteísmo, o presenteísmo e diminuir o desempenho (HSIAO; HSIAO; WANG, 2013; ZIVNUSKA et al., 2002), pelo que o estudo do fenómeno vem captando a atenção dos pesquisadores.

Os indivíduos podem reagir de forma diferente aos mesmos estressores (IRVING; COLEMAN, 2003; HOCHWARTER, 2005; HOCHWARTER et al., 2005). Sendo assim, quando uma pessoa experimenta o estresse, ela pode encarar a vida de maneira positiva, ou pode ficar deprimida, incapaz de lidar com os estímulos que destruíram a harmonia da vida e exibir estados psicológicos, fisiológicos e comportamentais anormais (HSIAO; HSIAO; WANG, 2013).

Entretanto, é essencial a análise das relações estressor-tensão, constituindo moderadores potenciais: as atitudes organizacionais (IRVING; COLEMAN, 2003) e a disposição afetiva dos funcionários (HOCHWARTER, 2005). Nesse sentido, Hochwarter, et al. (2005) apontaram que para estudar as relações estressor-tensão é necessário investigar fatores contextuais e as variáveis de diferença individual, porque esses fatores determinam a maneira pela qual o ambiente externo é percebido.

Uma relação significativa foi encontrada entre a JT, tipo de personalidade e características do trabalho (autonomia, feedback, significado, oportunidades de amizade, variedade, desafio, identidade e lidar com outros) (ABUSH; BURKHEAD, 1984). Esses resultados tendem a apoiar uma aproximação pessoa-ambiente adequados ao estudo da prevenção e remediação do estresse no trabalho. Wu (2013) numa análise do processo de desenvolvimento do estresse no trabalho indicou como geradores de estresse o ambiente e condições de trabalho, a demanda de emprego, o desempenho no trabalho e os conflitos entre trabalho e família.

Níveis muito altos ou muito baixos de tensão podem gerar resultados disfuncionais, tendo a capacidade de prever uma série de consequências negativas como insatisfação no trabalho, menor percepção de realização e maior intenção de rotatividade dos empregados

(WU, 2013; ZIVNUSKA et al., 2002). A percepção de altos níveis de tensão leva a uma série de resultados de estresse, que pode ser um estado de alerta positivo (vigilância aumentada e desempenho aprimorado) ou uma direção negativa (distúrbio psicológico e comportamental) (HELMS-LORENZ; MAULANA, 2016). O estudo de Wu (2013) revelou que uma quantidade adequada de estresse no trabalho pode ajudar a melhorar o desempenho dos funcionários.

Indivíduos comprometidos sentem um forte sentimento de pertença à organização, eles são menos propensos aos efeitos negativos do estresse do que aqueles que estão menos comprometidos, contudo, em situações de mudança ou desemprego, essa condição pode ser revertida porque a ameaça de perder o emprego ou de ser deslocado pode ser particularmente estressante para os indivíduos que percebem uma forte necessidade de permanecer na organização deles (IRVING; COLEMAN, 2003).

A Tensão no Trabalho mostrou-se relacionada com o comportamento dos líderes (LASCHINGER et al., 1999; HOCHWARTER, 2005; HOCHWARTER et al., 2005; HOCHWARTER et al., 2003; ANDREWS; KACMAR; KACMAR, 2015). O estudo de Laschinger et al. (1999) indicou a influência da liderança nas percepções dos funcionários sobre o poder formal e informal, favorecendo o maior acesso percebido às estruturas de capacitação (informações, suporte, recursos e oportunidade) o que previu níveis mais baixos de Tensão no Trabalho e maior eficácia no trabalho.

Por outro lado Hochwarter (2005) apontou que a proximidade nas relações líder-colaborador pode não ser desejável por todos os funcionários, alguns podem ficar mais estressados pela percepção de supervisor mais próximo e exigente, essa pesquisa alertou que os gerentes precisam ser conscientes do fato de que os aumentos na responsabilização e a frequente prestação de conta, pode elevar os índices de estresse. A pesquisa de Andrews, Kacmar, & Kacmar (2015) indicou que os funcionários ficam tensos e ansiosos quando os gerentes não seguem ou se comportam de maneira consistente com suas promessas; a percepção dos funcionários de líderes justos moderou a presença de tensão, porém em condições de justiça elevada o efeito moderador foi enfraquecido.

A literatura também demonstrou uma relação entre a tensão ou estresse no trabalho e o comportamento de KS dos funcionários (BUCH et al., 2015; FANG et al., 2008; HSIAO; HSIAO; WANG, 2013; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; WU, 2013), essas pesquisas são objeto de análise de forma a avaliar o processo de interinfluência de esses dois fatores e os possíveis efeitos moderadores dessa relação.

2.7.1 A relação entre estresse ou tensão no trabalho e compartilhamento do conhecimento.

Pesquisadores alertaram que a Tensão ou Estresse no Trabalho afeta o Compartilhamento do Conhecimento (FANG et al., 2008; WU, 2013), em contraponto outros estudos mostraram os efeitos positivamente notáveis do estresse sobre KS, sendo preciso criar uma intenção de Compartilhamento de Conhecimento favorável sob um estresse de trabalho moderado ou adequado (HSIAO; HSIAO; WANG, 2013; WU, 2013).

Do ponto de vista psicológico, o estresse no trabalho tem um efeito mediador significativo no KS, mas se os funcionários apresentarem estresse no trabalho adverso (níveis inadequados de estresse), ele pode produzir efeitos negativos, levando a relacionamentos interpessoais ruins, insatisfação no trabalho, deterioração da eficiência no trabalho e outros fatores associados ao Compartilhamento do Conhecimento (WU, 2013).

Expectativas e demandas na aquisição e compartilhamento do conhecimento podem promover ganho pessoal e crescimento, mas também podem ser experimentadas como estressantes (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; BUCH et al., 2015). O trabalho altamente desafiador ou o trabalho com demandas contínuas de aprendizagem, pode gerar estresse no trabalho, porém podem facilitar resultados benéficos como o KS, quando combinados com altos níveis de autonomia e suporte do supervisor. Quando a autonomia no trabalho é alta, os fatores de estresse por desafio, devem ter um impacto positivo mais forte relacionado com o KS para funcionários que experimentam altos níveis de supervisão (BUCH et al., 2015).

As organizações também devem fornecer um controle de trabalho adequado para permitir que os funcionários ajustem seu conteúdo de trabalho, de modo que os empregados possam tomar a iniciativa de aprender e crescer uns com os outros e promover a troca de conhecimento entre os colegas de trabalho, que por sua vez pode diminuir os níveis de estresse (WU, 2013). A carga extra de trabalho pode promover o estresse, nesse contexto os funcionários estão mais dispostos a ajudar uns aos outros, criando uma espécie de dependência mútua, que reflete o nível de necessidades comuns de conhecimento entre os funcionários, quanto maiores os graus de dependência mútua entre o provedor de conhecimento e o receptor, mais próximo o grau de compartilhamento interativo (JANZ; PRASARNPHANICH, 2003; WU, 2013).

As empresas devem fornecer um ambiente de trabalho (físico e psicológico) adequado para os empregados, devido a que esses fatores podem conter os efeitos negativos do estresse no trabalho e promover o KS nesse contexto. Do ponto de vista físico, os resultados da

pesquisa de Hsiao; Hsiao; Wang (2013) mostraram os efeitos significativos do espaço de trabalho e da cor desses ambientes no KS entre os funcionários e no estresse no trabalho. Wu (2013) também salientou que design do ambiente de trabalho que incorporem mais espaço aberto e linhas móveis livres, podem aumentar a chance de interação com os outros, o que permite que os funcionários criem valor, agregando seus conhecimentos uns aos outros, o que pode aumentar a competitividade da empresa no futuro e diminuir o estresse.

2.8 ANÁLISES DAS RELAÇÕES TEÓRICAS ENTRE AS VARIÁVEIS RELATIVAS AO CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A análise crítica da literatura, com base no estudo de variáveis relativas ao Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Liderança Autêntica, Motivação, Satisfação, Estresse ou Tensão no Trabalho) e o Compartilhamento do Conhecimento, mostra reiteradamente as relações teóricas entre as variáveis analisadas, que vai além do foco dessa pesquisa, que avalia o impacto do OC sobre o KS, mostrando o processo de interinfluências ou correlação teórica de todos os fatores estudados. O Quadro 3 apresenta os achados teóricos e a discussão desta relação ampara a discussão dos resultados (Capítulo 4).

A relação teórica entre algumas variáveis apontou estudos frequentes em algumas áreas, por exemplo a influência da Percepção das Políticas Organizacionais na Satisfação no Trabalho e Estresse no Trabalho. Na contramão, foram obtidas poucas evidências das relações entre o Estrese no Trabalho e o Compartilhamento do Conhecimento. De forma geral, quando analisados os contextos de aplicação dessas pesquisas, não são encontradas evidências de estudos em países latino-americanos, nem no Brasil, o contexto operário também não indica resultados nesse sentido.

Quadro 6. Achados teóricos que correlacionam variáveis em análise.

(continua)

	Percepção das Políticas Organizacionais (POPS)	Compartilhamento do Conhecimento (KS)	Tensão no Trabalho (JT)	Liderança Autêntica (AL)	Motivação Intrínseca e Pró Social (IM, PSM)	Satisfação no Trabalho (JS)
POPS		(AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; HALL; GOODY, 2007; GUPTA, 2011; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; MALIK et al., 2019)	(DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; DE CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; ELDOR, 2017; MUNYON et al., 2016; CHO; YANG, 2018; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009).	(CHO; YANG, 2018)	(CHO; YANG, 2018; FERRIS; ADAMS; KOLODINSKY; HOCHWARTER; AMMETER, 2002; FERRIS; RUSS; FANDT, 1989)	(HOCHWARTER et al., 2003; BREAUX et al., 2009; ROSEN; HARRIS; KACMAR, 2009);
KS	(AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; HALL; GOODY, 2007; GUPTA, 2011; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; MALIK et al., 2019)		(BUCH et al., 2015; FANG et al., 2008; HSIAO; HSIAO; WANG, 2013; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; WU, 2013)	(EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; ELREHAIL et al., 2018; LI; WU; LIN, 2017; MALIK; DHAR; HANDA, 2016; MINGYUAN; GENG, 2015)	(LLOPIS; FOSS, 2016; FERNET; GAGNÉ; AUSTIN, 2010; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; TONGO, 2015)	(KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016; KUO; KUO; HO, 2014; ZHU, 2017).

Quadro 7. Achados teóricos que correlacionam variáveis em análise.

(continuação)

	Percepção das Políticas Organizacionais (POPS)	Compartilhamento do Conhecimento (KS)	Tensão no Trabalho (JT)	Liderança Autêntica (AL)	Motivação Intrínseca e Pró Social (IM, PSM)	Satisfação no Trabalho (JS)
JT	(DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017; DE CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; ELDOR, 2017; MUNYON et al., 2016; CHO; YANG, 2018; CHANG;ROSEN; LEVY, 2009).	(BUCH et al., 2015; FANG et al., 2008; HSIAO; HSIAO; WANG, 2013; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; WU, 2013)		(LASCHINGER et al., 1999; HOCHWARTER, 2005; HOCHWARTER et al., 2005; HOCHWARTER et al., 2003; ANDREWS; KACMAR; KACMAR, 2015)	(ELREHAIL et al., 2018; MALIK; DHAR; HANDA, 2016)	(WU, 2013; ZIVNUSKA et al., 2002)
AL	(CHO; YANG, 2018)	(EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; ELREHAIL et al., 2018; LI; WU; LIN, 2017; MALIK; DHAR; HANDA, 2016; MINGYUAN; GENG, 2015)	(LASCHINGER et al., 1999; HOCHWARTER, 2005; HOCHWARTER et al., 2005; HOCHWARTER et al., 2003; ANDREWS; KACMAR; KACMAR, 2015)		(ELREHAIL et al., 2018; MALIK; DHAR; HANDA, 2016)	(OLANIYAN ; HYSTAD, 2016)

Quadro 8. Achados teóricos que correlacionam variáveis em análise.

(conclusão)

	Percepção das Políticas Organizacionais (POPS)	Compartilhamento do Conhecimento (KS)	Tensão no Trabalho (JT)	Liderança Autêntica (AL)	Motivação Intrínseca e Pró Social (IM, PSM)	Satisfação no Trabalho (JS)
IM PSM	(CHO; YANG, 2018; FERRIS; ADAMS; KOLODINSKY; HOCHWARTER; AMMETER, 2002; FERRIS; RUSS; FANDT, 1989)	(LLOPIS; FOSS, 2016; FERNET; GAGNÉ; AUSTIN, 2010; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; TONGO, 2015)	(ELREHAIL et al., 2018; MALIK; DHAR; HANDA, 2016)	(ELREHAIL et al., 2018; MALIK; DHAR; HANDA, 2016) BUCH; KUVAAS; DYSVIK; SCHYNS, 2014)		ALTINOK, 2011); (KUO; KUO; HO, 2014; TUMEN; ZEYDANLI, 2016)
JS	(HOCHWARTER et al., 2003; BREAUX et al., 2009; ROSEN; HARRIS; KACMAR, 2009)	(KIANTO; VANHALA; HEILMANN, 2016; KUO; KUO; HO, 2014; ZHU, 2017).	(WU, 2013; ZIVNUSKA et al., 2002)	(OLANIYAN; HYSTAD, 2016).	ALTINOK, 2011); (KUO; KUO; HO, 2014; TUMEN; ZEYDANLI, 2016)	

Fonte: Produção do próprio autor.

2.9 ANÁLISE TEÓRICA DAS ESCALAS DE MEDIÇÃO DAS VARIÁVEIS

A revisão sistemática da literatura permitiu selecionar escalas de avaliação para as variáveis discutidas: Motivação Intrínseca e Pro-Social (GRANT, 2008), Percepção das Políticas Organizacionais (HOCHWARTER et al., 2003), Liderança Autêntica (WALUMBWA et al., 2008) e Compartilhamento do Conhecimento (DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004), assim como adaptações de HOCHWARTER et al. (2003) às escalas de Tensão ou Estresse no Trabalho (HOUSE; RIZZO, 1972), Satisfação no Trabalho (BRAYFIELD; ROTHE, 1951).

As variáveis escolhidas refletem as percepções dos funcionários sobre o seu ambiente de trabalho (organização e colegas de trabalho) e se mesmos (auto percepção do indivíduo no seu contexto laboral), assim como a avaliação da interação desses fatores estruturais, grupais e individuais, o que permite uma caracterização eficaz das organizações através das percepções dos seus trabalhadores.

O Quadro 5 resume os principais pontos dos artigos que fundamentam a construção do instrumento de pesquisa. Os constructos em análise são apresentados e discutidos na Quadro 5, as escalas para avaliação das variáveis foram montadas em um instrumento único pelo Prof. Dr. Timothy Munyon.

O processo de validação de todas as escalas foi altamente rigoroso, sendo usadas técnicas de amostragem e análises estatísticas que geram resultados confiáveis, após a validação das escalas pelos autores citados no Quadro 5, as mesmas foram amplamente aplicadas em vários sistemas de produção (bens e serviços), setores (público e privado) e países, sendo constatado o seu alcance, aplicabilidade e validade. Contudo, o presente estudo também analisa e verifica a consistência interna e confiabilidades das escalas traduzidas ao português.

Vale salientar que o que aparece como variável Clima Organizacional no questionário é também abordado pelos autores como Percepções de Política Organizacional (POPS) reconhecido como um indicador situacional baseado em interpretações individuais do OC que é esperado para influenciar o comportamento do empregado (GUPTA, 2011; HOCHWARTER et al., 2003). O constructo do Compartilhamento do Conhecimento foi validado por (DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004), no qual os autores classificaram originalmente duas variáveis: doação e coleta de conhecimento, ao que a presente investigação denomina de Compartilhamento de Conhecimento de Indivíduos e Compartilhamento do Conhecimento de Grupos, respectivamente.

Quadro 9. Variáveis analisadas no questionário e referência de autores e artigos no que é apresentada a validação dos constructos.

(continua)

Variável Autor (Ano)	Objetivo	Método	Resultado	Sugestões para trabalhos futuros e limitações indicados pelos autores
Motivação Intrínseca e Motivação Pro social (GRANT, 2008)	Verificar se a Motivação Intrínseca influencia na Motivação Pro-Social e se a sinergia motivacional é capaz de prever a persistência, performance e produtividade de funcionários	Estudo 1: formulários foram distribuídos a 58 bombeiros assalariados (2 mulheres e 58 homens) e todos os itens possuíam escalas de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo plenamente). Estudo 2: formulários foram entregues a um call center com 140 membros (71 mulheres e 69 homens). Foram medidos desempenho e produtividade.	Estudo 1: Motivação Intrínseca e Pro social correlacionadas de acordo com a análise de dados. No entanto, houveram limitações. Estudo 2: Motivação Intrínseca e Pro social são distintas.	Investigar mecanismos psicológicos que conectam a Motivação Intrínseca e Pro social com a persistência, performance e produtividade. Uso de variáveis externas que causaram interferência, exemplo: controlar a consciência, características de trabalho e positividade dos avaliados.
Percepção da Política Organizacional (HOCHWARTER et al., 2003)	Investigar a influência das POPS em três níveis na tensão no trabalho, performance, Satisfação no Trabalho e comprometimento.	Foram entregues três formulários a estudantes de uma grande universidade para serem respondidos por indivíduos que trabalham em tempo integral, um total de 311 pesquisas foram coletadas e analisadas. A média de idade dos integrantes da amostra era de 42 anos e 19 anos de experiência com trabalho integral	Primeiramente, um procedimento foi realizado para retirar itens inválidos. Foi indicado que a política estava presente nos níveis organizacionais mais elevados. Com exceção do comprometimento afetivo e Satisfação no Trabalho, as variáveis mostraram-se moderadamente correlacionadas.	Replicar o estudo em outros setores de modo a estabelecer um padrão entre preditor, mediador e as variáveis. Incorporar resultados de trabalhos adicionais na pesquisa. Abandonar a ideia de que um clima político existe em uma organização. Montar uma estrutura com vários níveis.

Quadro 10. Variáveis analisadas no questionário e referência de autores e artigos no que é apresentada a validação dos construtos.

(continuação)

Variável Autor (Ano)	Objetivo	Método	Resultado	Sugestões para trabalhos futuros e limitações indicados pelos autores
Liderança Autêntica (WALUMBWA et al., 2008)	1. Desenvolver e testar uma medida baseada em teoria da AL usando cinco amostras separadas obtidas da China, Quênia e Estados Unidos. 2. Demonstrar a utilidade da AL como um constructo, documentando sua capacidade de explicar variação adicional nos principais resultados organizacionais, além da liderança ética e transformacional. 3. Fornecer informações sobre o relacionamento entre AL e satisfação e desempenho no trabalho do seguidor.	Cinco amostras independentes foram empregadas: ambiente universitário (2) e ambientes de campo (3). Dos estudos de campo, um foi realizado no, Estados Unidos e outro em China e Quênia, utilizando amostras de empresas estatais e multinacionais. A análise fatorial confirmatória apoiou um modelo multidimensional e de ordem superior do construto liderança autêntica (Authentic Leadership Questionnaire [ALQ]), que compreende a autoconsciência do líder, transparência relacional, perspectiva moral internalizada e processamento equilibrado. A modelagem de equações estruturais (MEV) demonstrou a validade preditiva da medida ALQ para atitudes e comportamentos importantes relacionados ao trabalho, além do que a liderança ética e transformacional.	A análise fatorial confirmatória validou o modelo multidimensional e de ordem superior do construto Liderança Autêntica (Authentic Leadership Questionnaire [ALQ]. Os resultados apontaram que há uma relação positiva entre AL e desempenho avaliado pelo supervisor. Líderes autênticos podem possuir a capacidade de aprimorar o comprometimento dos seguidores e os comportamentos de cidadania. A AL pode ser um meio útil de fornecer evidências para identificar aqueles líderes que nem sempre aderem aos mais altos princípios éticos e morais em termos de decisões, ações e comportamentos.	Integrar teoricamente a AL com outras literaturas de liderança, testando os possíveis papéis mediadores desses comportamentos de liderança e vários resultados organizacionais. Realizar estudos longitudinais em que dados qualitativos e quantitativos sejam coletados com base em observações repetidas para fornecer maiores insights sobre a dinâmica pela qual comportamentos da AL influenciam as atitudes e os comportamentos dos seguidores. Usar desenhos experimentais e quase-experimentais para isolar melhor os efeitos causais da AL, juntamente com seus antecedentes e consequências. Usar outros métodos para avaliar a AL.

Quadro 5. Variáveis analisadas no questionário e referência de autores e artigos no que é apresentada a validação dos construtos.

(continuação)

Variável Autor (Ano)	Objetivo	Método	Resultado	Sugestões para trabalhos futuros e limitações indicados pelos autores
Tensão ou Estresse no Trabalho (HOUSE; RIZZO, 1972)	Descrever o desenvolvimento e a validação de constructo do Questionário de Descrição da Organização, desenvolvido para medir várias práticas organizacionais e gerenciais internas.	O Questionário de Descrição da Organização (19 escalas) desenvolvido junto com outros questionários (8 escalas) administrados para medir propriedades selecionadas da organização. Todos os entrevistados eram empregados gerenciais e técnicos assalariados na fábrica. O número total de entrevistados foi tratado como duas amostras. A amostra A (n= 199) e a amostra B (n = 91), esta última tratada como uma amostra de validação. Medidas de conflito de papéis e ambiguidade (estresse e satisfação), e cinco medidas de comportamento do líder foram administradas para a validação de construto das escalas.	Oito das 19 escalas foram validadas contra oito variáveis de critério que medem estresse no papel, satisfação e comportamento do líder. Foi utilizada uma adaptação da técnica de validação de Campbell e Fiske (1959), na qual as oito escalas de organização foram pareadas com oito contrapartes de critério. Quatro testes de validade convergente e discriminante são descritos e aplicados. A maioria das escalas atendeu aos requisitos de validade sob a técnica adaptada.	Validação experimental ou multimodal devem confirmar os achados do presente estudo e estenderem os esforços de validação para outras medidas de eficácia organizacional, para conseguir uma contribuição significativa à metodologia da pesquisa organizacional.
Satisfação no Trabalho (BRAYFIELD; ROTHE, 1951)	Construir uma escala de atitude que se propõe a ser um índice de Satisfação no Trabalho.	A escala foi construída por uma combinação dos métodos de escala Thurstone e Likert. Um coeficiente de confiabilidade de 0,87 foi obtido para um grupo grande.	As evidências da alta validade do se apoiam na natureza dos itens, no método de construção e no seu poder de diferenciação quando aplicado a dois grupos que podem ser razoavelmente considerados diferentes na Satisfação no Trabalho.	

Quadro 5. Variáveis analisadas no questionário e referência de autores e artigos no que é apresentada a validação dos construtos.

(conclusão)

Variável Autor (Ano)	Objetivo	Método	Resultado	Sugestões para trabalhos futuros e limitações indicados pelos autores
partilha do conheci-mento (den hooff; de ridder, 2004)	determinar quais fatores promovem ou impedem o compartilhamento de conhecimento entre grupos e organizações enfocando em três influências: "compromisso organizacional", "comunicação organizacional" e o uso de um instrumento específico de comunicação - comunicação mediada por computador (cmc).	são distinguidos dois processos de ks: doação e coleta. são apresentadas hipóteses sobre a influência do comprometimento, clima e cmc nesses processos. essas hipóteses foram testadas em seis estudos de caso. foram examinadas seis organizações holandesas: serviços técnicos, organização de serviços relacionados à educação (2 unidades), um departamento governamental, uma organização de serviços financeiros e uma empresa de consultoria, que originou seis casos diferentes, dos quais uma amostra aleatória foi selecionada, para um total de 417 participantes. mecanismos causais foram examinados em um nível individual de análise estatísticas. o modelo teórico foi testado com o amos (versão 4) para modelagem de equações estruturais. as seis unidades organizacionais foram analisadas como um caso e também foi realizada uma análise multigrupo, na qual cada organização é considerada como um grupo.	o compromisso com a organização influencia positivamente a doação de conhecimento e, por sua vez, é positivamente influenciado pelo uso do cmc. o clima de comunicação é considerado uma variável-chave: um clima de comunicação construtivo influencia positivamente a doação de conhecimento, a coleta de conhecimento e o comprometimento afetivo. finalmente, foi encontrado um relacionamento que não era proposto: a coleta de conhecimento influencia a doação de um sentido positivo - quanto mais conhecimento uma pessoa coleta, mais está disposto a doar conhecimento a outras pessoas.	

Fonte: Produção do próprio autor.

RESULTADOS DO CAPÍTULO 2.

O presente capítulo trouxe uma análise do panorama teórico – conceitual que propiciou:

1. Definir as variáveis relativas ao Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Liderança Autêntica, Motivação Intrínseca e Pró-Social, Satisfação e Tensão ou estresse no Trabalho) e o Compartilhamento do Conhecimento, objetos dessa pesquisa.
2. Revisar e analisar de forma crítica a literatura para explicar como o Compartilhamento do Conhecimento é influenciado por variáveis referentes ao Clima Organizacional.
3. Analisar e discutir diversos Modelos para o estudo do Clima Organizacional e as variáveis envolvidas, viabilizando as comparações entre os modelos de estudo prévios e promovendo a criação de um Modelo de Estudo, que além da análise de fatores internos e externos do Clima Organizacional apresentados em estudos clássicos, analisa como eles podem impactar no compartilhamento do conhecimento de indivíduos e grupos.
4. Discutir os artigos nos que foi realizado o processo de validação das medidas presentes no Questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho (Anexo 3) e que fundamentam a construção do instrumento de pesquisa utilizado.

CAPÍTULO 3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo descreve a caracterização e a descrição do método de pesquisa utilizado. Este estudo é caracterizado por ter natureza aplicada, objetivos descritivos e abordagem quali - quantitativa. Assim, a pesquisa é desenvolvida em sete plantas brasileiras da indústria automotiva no contexto de Consórcio Modular (Pires, 1998). A presença de sete processos produtivos diferentes permite a representatividade dos achados para todo o setor automotivo que aparece em interseção com outros processos como *Lean Manufacturing*, Produção em Massa, entre outros. A obtenção de dados foi por meio de questionário estruturado, análise documental do Consórcio Modular em geral e das empresas alvo e entrevistas. A pesquisa seguiu duas etapas para atender os objetivos propostos pelo estudo:

a) A revisão sistemática da literatura que relaciona as variáveis do Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação Intrínseca e Pró-social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica, Tensão no Trabalho) e Compartilhamento do Conhecimento utilizada nesta pesquisa exploratória, apresentada no Capítulo 2, usando as bases de dados Web of Science e Scopus (desde o primeiro registro de evidência - 2020) usando filtros de seleção e relevância conforme orientado por Nakano e Muniz Jr. (2018). Os resultados da pesquisa bibliográfica indicaram que se trata de um tema de estudo recente, que vem crescendo e sendo cada vez mais citado por autores de diferentes áreas do conhecimento, principalmente gestão, negócios e contabilidade, ciências sociais, psicologia, engenharia, entre outros.

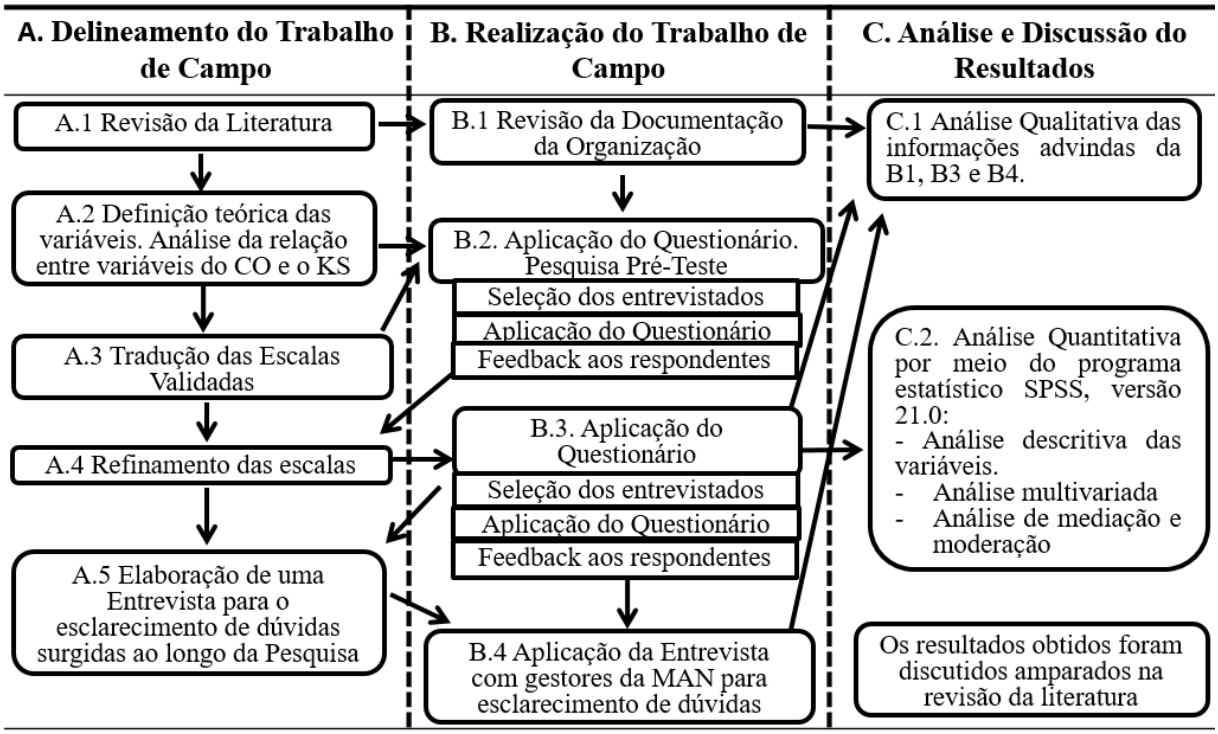
b) A pesquisa empírica é baseada na coleta de informações organizacionais, em contraste com os resultados de um questionário sobre a percepção dos funcionários sobre o seu ambiente de trabalho que além de retratar a situação real de variáveis do Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos, permite explicar o impacto de fatores do OC sobre o KSI e KSG. Também é realizada uma entrevista de aprofundamento com gestores da MAN para o esclarecimento de dúvidas geradas na primeira fase. O estudo segue aspectos éticos próprios da pesquisa com seres humanos, submetido à Plataforma Brasil[1] (ANEXO A). O método de pesquisa adotado foi validado no Pré -Teste por meio da coleta e análise de dados de uma empresa do setor automotivo

[1] Projeto aprovado mediante processo CAAE nº 65500017.1.0000.5663, submetido à base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos e que atende às determinações do Conselho Nacional de Saúde, conteúdas na Resolução n º 466/12.

(RODRIGUEZ et al., 2016). Também são detalhados os procedimentos, materiais e análises estatísticas utilizadas.

Estas etapas podem ser visualizadas na Figura 2, na qual a sequência das atividades se torna mais explícita, iniciando-se com a revisão da literatura, passando pela revisão documental, aplicação do questionário e entrevista semiestruturada para o esclarecimento de dúvidas surgidas na pesquisa.

Figura 2. Esquema metodológico para o desenvolvimento da pesquisa.



Fonte: Produção do próprio autor.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO MODULAR.

A presente pesquisa foi desenvolvida em sete fábricas do setor automotivo no contexto de Consórcio Modular (PIRES, 1998). As sete empresas tiveram linhas de montagem, em suas instalações, localizada no Vale do Paraíba, que é uma região socioeconômica que se destaca pelo grande número de organizações desse setor, que geram uma parcela considerável do PIB do Brasil (IBGE, 2019).

O Consórcio Modular VW foi inaugurado em novembro de 1996 em Resende – Rio de Janeiro, sendo responsável pela produção de Caminhões e Ônibus Volkswagen e caminhões

MAN. Os modulistas trabalham em um sistema de parcerias entre si e com a montadora, sendo responsáveis pelo gerenciamento de seus próprios processos produtivos. Além disso, a viabilização da planta ocorreu por meio de investimentos compartilhados entre os modulistas e a VW (TRINTINI, 2016).

O Consórcio Modular é concebido como um caso radical de terceirização entre uma montadora e fornecedores diretos, nos quais: os fornecedores assumem que a pré-montagem do módulo é de sua responsabilidade e sua montagem subsequente está diretamente na linha de produção da planta, os fornecedores também são responsáveis pelos investimentos em equipamentos e ferramentas e a cadeia de suprimentos do módulo de gerenciamento; o montador fornece a planta e a linha de montagem final para executar a coordenação e o teste final dos veículos (PIRES, 1998; TRINTINI, 2016). A escolha desse novo conceito produtivo para a produção de caminhões e ônibus foi muito propícia, tendo em vista as peculiaridades desses produtos. Pois, diferentemente da configuração típica dos automóveis, os caminhões e ônibus podem ser mais facilmente separados em módulos, por meio da divisão entre chassis, cabine e motor (TRINTINI, 2016).

O Consórcio Modular busca redução nos custos de produção, investimento, estoques, tempo de produção e, principalmente, agilidade e qualidade na produção de veículos diferenciados (TRINTINI, 2016; MAIA, 2018). O Consórcio Modular constitui um projeto inovador em termos de tecnologia e de respeito ao colaborador e ao meio-ambiente, a gestão funciona da seguinte forma: sete parceiros fazem a montagem de conjuntos completos de peças, descritos a seguir no Quadro 6, também são explicitadas a missão, visão e valores das referidas organizações.

Quadro 11. Descrição da origem e as funções das organizações analisadas.

(continua)

EMPRESA	DESCRIÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
Consórcio Modular	Dedicado à produção de Caminhões e Ônibus Volkswagen e Caminhões MAN, com mais de 40 modelos disponíveis comercializados em 30 países da América Latina, África e Oriente Médio. Com uma capacidade total de produção de 80 mil veículos por ano, é a maior fabricante de caminhões, e a segunda maior de ônibus, da América do Sul.	Superar as expectativas dos clientes com a melhor relação custo-benefício, oferecendo soluções sob medida e de elevada qualidade, para o transporte de cargas e passageiros, com a parceria de nossos colaboradores, fornecedores e revendedores	Ser a maior montadora de caminhões e ônibus da América Latina, com o conceito "Dual Brand", liderando o mercado, encantando clientes, expandindo negócios e posicionando globalmente a marca. Rentável para os acionistas e sustentável a longo prazo, com excelência em Equipe, Qualidade, Tecnologia, Produtos e Serviços.	Respeito; Espírito de Equipe; Determinação Foco no Cliente; Integridade

Quadro 12. Descrição da origem e as funções das organizações analisadas.

(continuação)

EMPRESA	DESCRIÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
AKC	Empresa brasileira do Grupo Aethra, fornecedora das peças estampadas / painéis da cabine e responsável pela armação das cabines.	Desenvolver e fornecer produtos, serviços e tecnologia no setor automobilístico, liderando com qualidade e competitividade, tecnologia de ponta a nível internacional superando as expectativas de nossos clientes, equipes e acionistas, sempre valorizando o homem e promovendo o crescimento contínuo.	Um sonho que pode ser realizado com a participação de uma boa equipe, através de uma organização forte e determinada, projetando, hoje, a indústria de autopeças, antecipando a evolução natural no campo dos transportes.	Responsabilidade no atendimento ao cliente; Espírito empreendedor com arrojo e determinação; Honestidade; Interesse participativo dos profissionais; Trabalho com senso de equipe; Desenvolvimento de pessoal; Visão aberta (saber ouvir); Sistematização da organização.
Carese	Empresa do grupo alemão Eisenmann, fornecedora dos serviços de pintura da cabine.	Engenharia para produção eficiente, por meio de pesquisa e desenvolvimento, a fim de criar métodos de produção novos e inovadores.	Criar novas soluções que aumentem a competitividade de nossos clientes. Para isso, desenvolvemos instalações e equipamentos que economizam energia, aumentam a eficiência e minimizam a contaminação.	Penetrar em novos mercados e indústrias. Isso é enfatizado pelo nosso compromisso com a energia renovável, a tecnologia de processamento de novos materiais e a produção de fibra de carbono.

Quadro 13. Descrição da origem e as funções das organizações analisadas.

(continuação)

EMPRESA	DESCRIÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
Continental	Empresa de origem alemã, responsável pela montagem do acabamento interno e externo da cabine e fornecedores de painel de instrumento e bancos.	Proteger de forma ativa os recursos disponíveis no nosso planeta procurando cada vez maior eficiência na satisfação das mais elevadas expectativas de mobilidade	Fornecer, de forma eficiente, bens e serviços para total satisfação dos nossos clientes e *stakeholder*, tais como colaboradores, investidores, parceiros de negócios, políticos e sociedade.	Confiança, paixão por vencer, liberdade para agir e uns pelos outros.
Maxion	Empresa de origem brasileira, responsável pela montagem dos chassis e seus subconjuntos, pneus e rodas, reservatório de ar e tanque de combustível.	Fornecer componentes e sistemas automotivos de forma rentável, melhorando a competitividade dos produtos de nossos clientes em uma base global, através da inovação contínua, melhoria de processos e excelência das pessoas.	Ser líder global, crescendo de forma sustentável através da inovação e inspirando nossas pessoas a participar da formação do mundo automotivo conosco.	Conduzir-nos de forma ética e responsável; Desenvolver, confiar, empoderar e respeitar nossas pessoas; Compromisso, senso de propriedade, melhoria contínua e trabalho em equipe; Utilizar nossos recursos de forma eficiente e alcançar a satisfação do cliente; inovação e a criatividade.

Quadro 14. Descrição da origem e as funções das organizações analisadas.

(conclusão)

EMPRESA	DESCRIÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
Meritor	Empresa multinacional, com sede em São Paulo, responsável pela montagem dos conjuntos de eixos e suspensão, e também fornecedora da suspensão e eixos (dianteiros e traseiros).	Antecipar as necessidades dos nossos clientes desenvolvendo produtos inovadores que oferecem alto desempenho, eficiência energética e eficiência. Oferecer uma variedade de serviços diferenciados, que garanta suporte aos produtos de nossos clientes durante todo o seu ciclo de vida. Destacar-se pela capacidade de cumprir compromissos consistentemente, maximizando o valor para nossos acionistas, clientes e funcionários.	Ser líder global no fornecimento de soluções avançadas em unidades, mobilidade, freios e peças de reposição para veículos.	Responsabilidade e ética no atendimento ao cliente; Inovação
Powertrain	Empresa responsável pela montagem do trem de força e fornecedora de motores e transmissão.	Melhorar a vida das pessoas, movendo e energizando um mundo mais próspero	Inovar para impulsionar o sucesso dos nossos clientes.	Integridade, Diversidade e Inclusão; Zelo; Excelência; Trabalho em Equipe

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações das organizações.

3.2 PROCEDIMENTOS

O primeiro passo para o início da pesquisa empírica foi ter a aprovação da organização para a realização da pesquisa, a apresentação dos objetivos perseguidos, os procedimentos para alcança-los, informações ministradas através de um termo de consentimento livre e esclarecido institucional, assinado pela alta gerência da organização participante.

Após a aprovação das companhias, foi realizada a coleta das informações organizacionais, baseada na revisão e análise de documentos: relatórios, manuais, periódicos internos e outros materiais disponibilizados pelas empresas pesquisadas. Eles que permitiram avaliar a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, assim como informações relativas à implementação da Gestão do Conhecimento na empresa.

Foi realizado um estudo pré-teste, com 44 colaboradores de uma empresa do setor automobilístico (Rodriguez, Garcia, Morais, Muniz e Munyon, 2016) para avaliar a compreensão dos indicadores do instrumento e realizar análises estatísticas prévias. O questionário, que avalia a percepção dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho, foi desenvolvido por meio de escalas (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação Intrínseca e Pro-Social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica e Compartilhamento do Conhecimentos de Indivíduos e Grupos), foi construído pelo Prof. Dr. Timothy P. Munyon baseado em escalas previamente validadas por vários autores (descrito no Capítulo 2). Antes de sua aplicação no Brasil, o questionário, originalmente em inglês, foi traduzido para o português e adaptado à cultura brasileira.

Após fazer ajustes no questionário, decorrentes do estudo pré-teste, iniciou-se a coleta de dados por meio da aplicação do instrumento de avaliação para os colaboradores das sete linhas de montagem do Consórcio Modular. Foram convidados a participar de forma livre e espontânea, funcionários, durante o horário de trabalho, sem afetar a jornada laboral nem o processo produtivo.

O instrumento foi aplicado por uma equipe, integrada por 7 alunos de mestrado e doutorado, a autora dessa pesquisa (estudante de doutorado) e o orientador (líder e responsável do grupo de pesquisa). A equipe foi preparada e treinada para a aplicação do questionário e foi distribuído um membro da equipe por fábrica. A aplicação do instrumento foi realizada com o primeiro turno de colaboradores, no setor de produção, especificamente no conhecido chão de fábrica, em sala apropriada, livre de ruídos e com boa iluminação. A aplicação foi em sessões de trabalho, convocando no máximo 7 colaboradores de cada vez, para facilitar o esclarecimento de dúvidas no preenchimento do instrumento.

Após a análise e discussão dos resultados foi realizada a apresentação dos resultados com representantes da MAN, como forma de devolutiva da pesquisa, assim como uma entrevista de aprofundamento com esses gestores da MAN para o esclarecimento de dúvidas geradas na primeira fase.

3.3 PARTICIPANTES

Participaram inicialmente do estudo os principais gestores das companhias para os que foram apresentados os objetivos da pesquisa, contribuições pretendidas e outros elementos do estudo de interesse das empresas.

O método de amostragem para seleção dos entrevistados nessa pesquisa foi o de amostragem não probabilística por conveniência, dentro do ambiente operário do Consórcio Modular, primeiro, a população foi dividida em grupos (6 companhias do Consórcio Modular). A amostra geral consiste em alguns membros de cada companhia que foram indicados pelo supervisor para o desenvolvimento de uma pesquisa exploratória. De acordo ao número de participantes constitui uma amostra significativa da população.

O estudo baseia-se na percepção dos funcionários diretamente vinculados à produção (operários), inseridos no chão de fábrica da indústria. Participaram da aplicação do questionário 150 trabalhadores do chão de fábrica, do sexo masculino com tempo médio de experiência na indústria de 8,88 anos, com desvio padrão de 5,69 e o tempo médio na empresa de 6,94, desvio padrão de 5,18, dos participantes 44,7% trabalharam apenas para o seu atual empregador. Outros aspectos sociodemográficos sobre e a população do ambiente operário do Consórcio Modular e especificidades da amostra são indicados na Tabela 1. Foi analisado 15, 6 % da população. É importante salientar que dada a fusão nas funções das companhias Maxion e Remon, dirigidas pelo mesmo grupo empresarial (Iochpe Maxion), as mesmas serão analisadas de forma conjunta na presente pesquisa.

No estudo qualitativo, especificamente na entrevista semiestruturada para o aprofundamento e esclarecimento do questionário das percepções dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho e das características e funcionamento do Consórcio Modular e suas respectivas companhias participaram 5 membros da alta gerência da MAN.

Tabela 1. Aspectos sociodemográficos da amostra.

Companhias	População	Participantes	Função da Companhia
C1	103	27	Armação de Cabine
C2	214	24	Pintura
C3	220	28	Acabamento de Cabine
C4	199	44	Rodas, pneus e Chassis
C5	127	10	Eixos e Suspensão
C6	127	17	Motor
Total	990	150	Caminhões e Ônibus Volkswagen e caminhões MAN

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações das organizações.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O estudo aplicou um questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho, sua aplicação demorou em média 25 minutos. O estudo qualitativo desenvolveu a revisão da documentação das empresas e a Entrevista Semiestruturada para o esclarecimento e aprofundamento de resultados da primeira fase da pesquisa com membros da alta gerência da empresa, sua aplicação demorou em média 30 minutos.

3.4.1 Questionários das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho (ANEXO C).

O instrumento levantou informações para avaliar dados demográficos da amostra (sexo, idade), assim como os perfis dos entrevistados, quanto a: tempo de experiência na indústria (anos), tempo como colaborador na empresa (anos), ocupação ou função dentro do processo produtivo, cargo atual ocupado dentro da empresa, entre outros. Também foi estudada a clareza das perguntas do questionário para o seu aprimoramento, pelo feedback dos respondentes.

O questionário usa escala tipo Likert (5 pontos) e para cada uma das perguntas os colaboradores tem a opção de responder: discordo plenamente (1), discordo (2), neutro (3), concordo (4), concordo plenamente (5). São apresentadas situações e os participantes avaliam assim variáveis relativas ao Clima Organizacional, tais como: Motivação, Satisfação no

Trabalho, Liderança Autêntica, Tensão no Trabalho (estresse laboral) e Percepção das Políticas Organizacionais, assim como o processo de Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos.

A lista de referências utilizadas pelo Prof. Dr. Timothy Munyon para a construção do instrumento de pesquisa foi apresentada no Quadro 5. As variáveis implícitas no questionário aplicado aos colaboradores objeto de análise da presente pesquisa, são descritas a seguir:

✓ A Motivação no Trabalho foi analisada por meio da Motivação Intrínseca e da Motivação Pro-Social. A Motivação Intrínseca é analisada por meio de 4 itens de resposta, nos quais os colaboradores avaliam sua motivação com base nas características do trabalho em geral (GRANT, 2008). Alguns exemplos de itens são: "o trabalho me motiva… porque gosto do trabalho em si ou porque acho o trabalho envolvente". A Motivação Pró-Social, é a motivação baseada no objeto social e na possibilidade de ajudar os outros é composta por escala de quatro itens (GRANT, 2008). Os itens incluem, por exemplo: "o trabalho me motiva… porque eu me preocupo em beneficiar os outros através do meu trabalho" ou ... porque eu quero ajudar os outros através do meu trabalho".

✓ A Satisfação no Trabalho foi estudada pelos três indicadores tomados de Brayfield e Rothe (1951), que falam do estado de bem-estar dos indivíduos para a implementação de seu trabalho.

✓ A Liderança Autêntica foi medida usando uma escala de dezesseis itens proposta por Walumbwa et al., (2008) (AL1 a AL16) em que os funcionários, desde a sua perspectiva, avaliam as projeções de seus supervisores em várias situações. A autenticidade da liderança é analisada através de seus comportamentos, valores, características na tomada de decisão, comunicação, entre outros. Os itens incluem, por exemplo: "Meu líder, expressa claramente o que ele quer dizer"; "Meus líderes admitem seus erros quando eles ocorrem"; "Meu líder compartilha abertamente informações com os outros".

✓ A tensão de trabalho, explora o estresse físico e psicológico de uma pessoa na realização do seu trabalho. Foi medida com a sub-escala de House e Rizzo (1972) de 6 itens.

✓ Percepção das Políticas Organizacionais: Baseado em uma escala de seis itens desenvolvida por Hochwarter et al. (2003) para medir as POPS. A medida baseia-se na caracterização do ambiente de trabalho e das relações interpessoais dentro da empresa. Exemplos de itens incluem: "Aqui na empresa as pessoas fazem o que é melhor para elas e não o que é melhor para a organização", "Alguns colegas de trabalho tentam manipular os grupos aos quais pertencem".

✓ Compartilhamento de Conhecimento: foi avaliado através de sete itens de resposta da escala desenvolvida por Den Hooff; De Ridder (2004), caracterizando o Compartilhamento do Conhecimento dentro da empresa, e o posicionamento dos indivíduos no processo de KS. Para uma compreensão mais detalhada do KS nas organizações, analisou-se o Compartilhamento de Conhecimento de Indivíduos (KSI: escala de quatro itens) e o Compartilhamento de Conhecimento de Grupo (KSG: escala de três itens). Exemplos de itens contiveram: “Eu gasto tempo em conversas pessoais com outras pessoas para ajudá-los em seus problemas relacionados ao trabalho”; “Meus colegas de trabalho oferecem seus conhecimentos e experiências sem serem solicitados”.

3.4.2 Estudo qualitativo no consórcio modular (ANEXO D)

O estudo qualitativo no Consórcio Modular (ANEXO D), desenvolvido por meio de: análises de documentos com informações do Consórcio Modular de forma geral e de cada uma das fábricas inseridas nele (ANEXO D.1) e Entrevista Semiestruturada para o esclarecimento e aprofundamento de resultados da primeira fase da pesquisa (ANEXO D.2) com membros da alta gerência da empresa. A Entrevista Semiestruturada contém perguntas de aprofundamento do questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho, além das perguntas de aprofundamento das características e funcionamento do Consórcio Modular e suas respectivas companhias.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os resultados da análise documental das companhias participantes e do Consórcio Modular VW, assim como os dados da entrevista semiestruturada foram estudados por meio de análises qualitativa e análise de conteúdo em contraste com os achados da literatura. As respostas da amostra para o questionário do colaborador foram realizadas por meio de análises estatísticas com o uso do software SPSS versão 21.0 submetidas à análise descritiva das variáveis (análise da frequência de respostas para cada item) e análise multivariada (ANOVA de um fator, correlação e regressão).

Estudos de associação são uma das primeiras etapas na investigação científica. À medida que o conhecimento evolui, é necessário progredir com melhores formas de entender as relações estabelecidas entre os diversos elementos de determinados processos. Com esse intuito, foram realizadas análises de mediação e moderação, bem como sua integração

analítica na forma de "análise do processo condicional", com o uso da abordagem em PROCESS versão 3 para SPSS e SAS (*#processmacro*) (HAYES, 2015), como ferramenta de discussão das hipóteses levantadas, no capítulo 1. Com esse intuito foram indicados os constructos: Motivação Intrínseca, Motivação Pró Social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica e Estresse no Trabalho, analisados e devidamente calculados como fatores mediadores e moderadores da relação entre POPS-KSI e POPS-KSG.

O uso do PROCESS como ferramenta de modelagem, permitiu estimar os efeitos diretos e indiretos em mediadores únicos e múltiplos (paralelos e seriais) e interações de duas e três vias em modelos de moderação.

Logo após a análise dos resultados os mesmos foram discutidos amparados nas revisões sistemáticas da literatura apresentadas no Capítulo 1.

CAPÍTULO 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo começa apresentando a análise documental das empresas alvo e do Consórcio Modular visando compreender o seu funcionamento e suas expectativas formais, também foram obtidas as principais características corporativas que podem direcionar o comportamento dos membros das organizações.

O presente capítulo também analisa as respostas ao questionário sobre as percepções do ambiente de trabalho dos operários das sete linhas automotivas do Consórcio Modular de Resende, direcionado à produção de caminhões e ônibus Volkswagen e caminhões MAN, no qual as linhas de produção tem funções de armação e acabamento de cabine, pintura, rodas, pneus, chassi, eixos, suspensão e motor, pelo que os resultados abrangem diversos sistemas de produção automotiva.

As análises qualitativas do questionário realizadas inicialmente permitem um diagnóstico da organização quanto às variáveis do Clima Organizacional e Compartilhamento do Conhecimento, em contraste com os resultados do estudo qualitativo realizado por meio da revisão documental e da entrevista semiestruturada com gestores representantes do Consórcio Modular. Os resultados mostram similaridades nas percepções dos funcionários em relação à Motivação Intrínseca e Pro-Social, Satisfação no Trabalho, Tensão no Trabalho e os comportamentos da Liderança Autêntica, porém foram encontradas diferenças significativas entre as empresas para as variáveis: Percepção das Políticas Organizacionais e Compartilhamento do Conhecimento. Para essas duas últimas foi realizada uma análise detalhada empresa a empresa, assim como o estudo de outros aspectos impactantes no seu funcionamento como tempo de experiência na indústria, tempo como colaborador na empresa, entre outros.

Foi desenvolvida a análise estatística para aceitação ou rejeição das hipóteses apresentadas no capítulo 1, assim como a sua discussão, por meio de: avaliação do processo de interinfluência entre as variáveis analisadas, assim como o impacto das variáveis relativas ao Clima Organizacional sobre o Compartilhamento do Conhecimento e da análise da Motivação Intrínseca, Motivação Pró Social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica e Estresse no Trabalho como possíveis fatores mediadores e moderadores da relação entre POPS-KSI e POPS-KSG.

Esta pesquisa traz revelações das percepções dos funcionários sobre o seu ambiente de trabalho, fornecendo uma visão teórica e prática dos efeitos interativos do Clima Organizacional e do Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos. A análise

das implicações práticas tem como objetivo identificar algumas medidas organizacionais a serem implementadas visando o bom desenvolvimento do Clima Organizacional, com ênfase na Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação no Trabalho, Satisfação no Trabalho, Liderança, Estresse ou Tensão no Trabalho visando a promoção do Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos de trabalho.

4.1 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO DOCUMENTAL DAS EMPRESAS ALVO E DO CONSÓRCIO MODULAR

Ao se analisar as características das organizações no contexto do estudo, focando na missão, visão e valores, citados no Quadro 5, foram encontrados alguns aspectos comuns entre as companhias e alinhadas com a MAN. Em relação a missão, as companhias encontram-se na busca por inovação, por métodos mais produtivos e eficientes e tiveram foco no cliente. Relativo à visão das empresas, todas pretendem alcançar o crescimento da organização de forma sustentável, seguindo princípios morais. Entre os valores com maior destaque encontram-se: a utilização sustentável dos recursos, a integridade e responsabilidade socioambiental, o foco no cliente, a conduta ética, o respeito aos Recursos Humanos, o foco em resultados, a agilidade e facilidade na gestão das atividades e o trabalho em equipe para alcançar as metas e obter sinergias. Alguns dos elementos indicados acima podem favorecer o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos, como ferramenta facilitadora no cumprimento das metas e objetivos pessoais, das equipes de trabalho e organizacionais (LIN; YE; BI, 2014; BARTOL; SRIVASTAVA, 2002)

No que tange aos Recursos Humanos, as contratações para a empresa e para os módulos foram realizadas tendo por base o atendimento à exigência de 2º grau completo ou experiência no setor metalúrgico ou siderúrgico. Em princípio, a VW utilizou o SENAI como veículo de contratação (foram privilegiados ex-alunos dos cursos técnico-profissionalizantes) e também como centro de treinamento dos funcionários da empresa, sobretudo no sistema de trabalho em equipe e nos conceitos do Consórcio Modular, que demandam uma filosofia de trabalho totalmente diferente e inovadora.

De forma geral, entre os fatores fundamentais para a contratação dentro do Consórcio Modular e as empresas alvo estão: o conhecimento e a experiência técnica, aliada à educação formal, assim como as competências reunidas pelo trabalhador. Essas exigências no momento da contratação unido ao prestígio do Consórcio Modular dentro do setor automotivo, podem

subsidiar a motivação e a satisfação dos colabores da empresa (ORAMAN, 2011), criando um alto sentido de pertencimento à organização e o envolvimento e comprometimento maior na produção e, sobretudo, com a qualidade, uma vez que eles produzem um produto de outra empresa que não aquela à qual estão vinculados. Para isso, são realizados treinamentos periódicos com os funcionários, pelos módulos, no próprio local de trabalho, o que pode diminuir a tensão no trabalho, já que quanto mais treinados e preparados para a execução das suas funções, melhor é o desempenho no trabalho, conseguindo responder às demandas específicas do seu cargo e da organização (WU, 2013; ZIVNUSKA et al., 2002), que exige altos padrões de qualidade em uma ampla e variada gama de produtos.

A avaliação de desempenho do funcionário é de responsabilidade do supervisor de cada área (líder imediato). Esta avaliação é feita anualmente e tem por objetivo fornecer subsídios para a melhoria da produtividade do trabalhador, entre os requisitos avaliados são o desempenho na atividade, a disciplina e o cumprimento dos horários. A transparência, objetividade e clareza no processo de avaliação de desempenho pode promover a visão de liderança autêntica nos colaboradores (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016), promovendo o envolvimento com a organização e o melhor desempenho dos funcionários, favorecendo o bom funcionamento e desempenho da organização (MINGYUAN; GENG, 2015; LI; WU; LIN, 2017).

A investigação documental também permitiu constatar que o Consórcio Modular desde sua fundação realizou demissões significativas em 1998 (60 trabalhadores) com motivo da queda da produção, atribuída à crise econômica provocada pela queda das bolsas de valores asiáticas e no ano 2015, devido à crise política e econômica enfrentada pelo Brasil. Nessa última, foram tomadas medidas ainda mais severas para conter o impacto da crise, por exemplo, foram desenvolvidos programas de demissão voluntária, houve redução das jornadas de trabalho, afastamento de trabalhadores, férias coletivas, entre outras. Estas medidas produziram a instabilidade do empregado, que consequentemente podem afetar às Percepções das Políticas Organizacionais e marcar a presença de estresse ou tensão no trabalho, pela sensação de ameaça de perder o emprego e diante de pressões dos funcionários para atingir metas de produtividade, atualizar processos de trabalho, ser versátil e trabalhar em equipes (ZAMBERLAN et al., 2012).

No caso específico dessa pesquisa, é importante salientar que o questionário do colaborador foi aplicado em meio à implementação das medidas antes mencionadas para driblar a crise, pelo que os resultados obtidos desse instrumento refletem como os funcionários percebem seu ambiente de trabalho diante esse tipo de situações e decorrentes

disso também são apresentadas novas medidas para as empresas lidar com os seus funcionários nesse tipo de situação.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DO COLABORADOR.

Os resultados mostraram um alto nível de confiança ou consistência interna entre as respostas dos colaboradores ao questionário (ver análise alfa de Cronbach na Tabela 2). Segundo Tavakol e Dennick (2011) o consenso internacional aponta que os valores ideais de alfa Cronbach estão no intervalo entre 0,70 a 0,95. Contudo, valores do alfa de Cronbach entre 0,50 e 0,60 embora considerados pobres, podem ser aceitos (GEORGE; MALLERY, 1995). Para as construções analisadas os valores encontram-se no intervalo entre 0,75 a 0,96 (exemplo a motivação intrínseca α=0,88), com exceção dos indicadores relacionados à Satisfação no Trabalho (α=0,53), que pode estar dado pelo baixo número de questões para esse constructo ou por incongruências nas repostas dos funcionários para esse indicador.

Para o estudo da fiabilidade da Liderança Autêntica, a variável foi analisada em sua totalidade, incluindo os 16 indicadores apresentados originalmente no questionário (Anexo 3), mas também foi submetida a uma análise fatorial, em que os indicadores foram agrupados em categorias (Tabela 2), por exemplo: Relações Interpessoais (quatro indicadores: AL1, AL3, AL4, AL13), Comunicação (cinco indicadores: AL2, AL8, AL10, AL14, AL16) e uma categoria que engloba fatores do Autoconhecimento, Valores e Tomada de Decisão (sete indicadores: AL5, AL9, AL7, AL11, AL12, AL15, AL16). É importante salientar também, que foi aplicada a análise reversa da questão negativa para a Satisfação no Trabalho (JS3).

Os resultados da Anova de um fator não mostraram diferenças significativas entre as empresas inseridas no Consórcio Modular, as mesmas apresentaram resultados homogêneos na análise dos construtos: Motivação, Satisfação, Liderança Autêntica, Tensão no Trabalho (Tabela 2). É importante ressaltar que as empresas só mostraram diferenças significativas entre si para a Percepção das Políticas Organizacionais e o Compartilhamento do Conhecimento (Tabela 2), pelo que será realizada uma análise detalhada empresa a empresa só para essas duas escalas. Essa homogeneidade nos resultados das empresas pode ser explicada pelo fato de ser um Consórcio Modular (Pires, 1998), que tem uma visão, missão, valores e objetivos estratégicos comuns, outra explicação pode ser o fato de que as sete empresas convergem em um espaço único e a cultura organizacional tenha pontos comuns.

Também foi aplicado o teste de normalidade para todas as variáveis analisadas, por meio do Prova Kruskal-Wallis para amostras independentes, visando determinar se o conjunto

de dados das variáveis aleatórias, era modelada pela distribuição normal ou não (Ver tabela 2). Os resultados indicaram que a distribuição da Motivação Intrínseca e Pró-Social, da Satisfação no Trabalho, da Liderança Autêntica, POPS, KSI e KSG é normal e é a mesma entre as diferentes companhias.

Tabela 2. Análise de confiança com os dados das seis fábricas do Consórcio Modular. Anova de um fator para a comparação das variáveis entre as diferentes empresas. Teste de Normalidade

Análise das variáveis	**α**	**F**	**p**	**p**
		Anova de um fator		**Teste de Normalidade**
1. Motivação Intrínseca	0,88	1,38	0,24	0,34
2. Motivação Pró-social	0,82	0,67	0,65	0,42
3. Satisfação no Trabalho	0,53	1,73	0,13	0,11
4. Liderança Autêntica	0,96	2,04	0,08	0,28
4.1 Relações Interpessoais	0,86	1,73	0,16	0,19
4.2 Comunicação	0,87	1,43	0,24	0,36
4.3 Autoconhecimento, Valores, Proc. Decisório	0,90	1,73	0,15	0,21
5. Tensão no Trabalho	0,76	0,23	0,95	0,95
6. Percepção das Políticas Organizacionais	0,95	2,42	0,04*	0,10
7. Partilha do Conhecimento dos Indivíduos	0,85	3,23	<0,01*	0,06
8. Partilha do Conhecimento dos Grupos	0,90	2,84	0,02*	0,16

Legenda. α: alfa de Cronbach. F: coeficiente de Anova de um Fator**. P:** significância da Anova de um fator. Sig. Significância do Teste de Normalidade. * valores significativos com p< 0,05. Proc. Decisório: Processo Decisório ou Tomada de Decisão

Fonte: Produção do próprio autor.

Os dados da estatística descritiva obtidos da aplicação dos questionários com os colaboradores estão registrados na Tabela 3 e são detalhados a seguir.

Tabela 3. Dados da estatística descritiva obtidos nas entrevistas com os colaboradores.

(continua)

Variáveis	Definição	Perguntas do Questionário do Colaborador	Frequência de resposta em %				
			5	4	3	2	1
Motivação Intrínseca	IM1	O trabalho me motiva porque eu gosto do trabalho em si.	39,20	44,80	9,80	4,20	2,10
	IM2	O trabalho me motiva porque ele é agradável.	25,20	41,30	23,10	7,00	3,50
	IM3	O trabalho me motiva porque eu o percebo envolvente.	22,40	45,50	17,50	11,20	3,50
	IM4	Gosto do meu trabalho	31,50	47,60	14,00	4,20	2,80
Motivação Pró-social	PSM1	O trabalho me motiva porque ajuda outras pessoas.	30,10	43,40	21,00	2,80	2,10
	PSM2	O trabalho me motiva porque eu quero ajudar os outros através dele.	31,50	47,60	16,80	4,20	0,00
	PSM3	O trabalho me motiva porque eu quero influenciar positivamente outras pessoas.	30,80	51,00	13,30	4,20	0,70
	PSM4	O trabalho me motiva porque é importante para mim fazer o bem para outras pessoas.	30,10	51,00	16,10	2,10	0,70
Satisfação no Trabalho	JS1	De modo geral, eu gosto de trabalhar aqui.	51,00	38,50	7,70	0,70	0,70
	JS2	De modo geral eu estou satisfeito com o meu trabalho.	46,50	33,10	10,60	8,50	1,40
	JS3	De modo geral, eu não gosto do meu trabalho.	7,00	4,90	11,90	27,30	49,00
Liderança Autêntica "Meu gestor direto ..."	AL1	... pede sugestões para melhorar seu relacionamento com os outros.	18,20	28,70	30,10	14,70	4,90
	AL2	... sabe explicar o que ele quer dizer.	30,80	47,60	14,70	4,20	0, 00
	AL3	... monstra coerência entre suas atitudes e valores.	26,60	39,90	22,40	5,60	2,80
	AL4	... estimula ideias que desafiam seus valores.	18,20	32,20	32,90	10,50	2,80
	AL5	... descreve com precisão a maneira que os outros veem suas habilidades.	14,70	39,20	27,30	14,70	0,70
	AL6	... admite/assume erros quando eles ocorrem.	18,20	44,80	20,30	11,90	2,10
	AL7	... usa seus valores para tomar decisões.	18,90	49,00	16,10	11,90	0,70
	AL8	... ouve sugestões para tomar uma decisão.	25,20	43,40	21,70	6,30	0,70
	AL9	... reconhece suas forças e fraquezas.	17,50	43,40	27,30	5,60	3,50
	AL10	...compartilha informações com outras pessoas.	18,90	37,80	25,90	14,00	0,70
	AL11	... resiste a pressões para fazer coisas contrárias aos seus valores.	13,30	27,30	36,40	17,50	2,10
	AL12	... analisa com objetividade antes de tomar uma decisão.	23,10	46,90	20,30	5,60	0,70
	AL13	... é consciente da influência dele sobre os outros.	21,00	47,60	21,70	5,60	1,40
	AL14	... expressa claramente as suas ideias para os outros.	23,10	49,70	16,80	5,60	2,10
	AL15	As ações do meu gestor direto são guiadas pelos seus valores morais.	15,40	41,30	30,80	9,10	0,70
	AL16	Meu gestor direto incentiva os outros a dizer sua opinião.	18,20	38,50	25,90	9,80	4,90

Tabela 4. Dados da estatística descritiva obtidos nas entrevistas com os colaboradores.

(conclusão)

Variáveis	Definição	Perguntas do Questionário do Colaborador	Frequência de resposta em %				
			5	4	3	2	1
Tensão no Trabalho	JT1	Meu trabalho afeta diretamente a minha saúde.	14,70	29,40	21,00	25,20	9,10
	JT2	Eu trabalho sob uma grande tensão.	10,50	25,20	23,10	30,10	10,50
	JT3	Eu me sinto nervoso antes de participar de reuniões na empresa.	4,90	9,80	28,70	39,20	16,80
	JT4	Se eu tivesse outro trabalho, minha saúde seria melhor.	10,50	14,00	37,80	26,60	10,50
	JT5	Muitas vezes eu levo assuntos de casa para o trabalho e penso neles enquanto estou fazendo outras coisas.	4,90	16,80	18,90	32,20	26,60
	JT6	Problemas associados com o meu trabalho me mantem acordado durante a noite.	4,90	7,00	13,30	39,90	34,30
POPS	POPS1	Aqui na empresa há muitas pessoas que só pensam nelas mesmas.	33,10	35,20	16,90	7,00	2,10
	POPS2	Aqui na empresa as pessoas fazem o que é melhor para elas e não o que é melhor para a organização.	19,00	26,10	26,10	19,00	4,20
	POPS3	Aqui na empresa há pessoas que gastam muito tempo bajulando pessoas importantes.	25,40	25,40	24,60	14,80	4,20
	POPS4	As pessoas atuam nos bastidores para ganhar/garantir coisas para si mesmas.	14,80	31,00	32,40	12,00	4,20
	POPS5	Alguns colegas de trabalho tentam manipular os grupos aos quais pertencem.	11,30	21,10	32,40	25,40	4,20
	POPS6	Pessoas falam mal um dos outros para serem bem valorizadas.	17,60	33,10	25,40	16,20	2,10
KSI	KSI1	Eu gasto tempo conversando com os outros visando ajudá-los com os seus problemas de trabalho.	13,40	33,80	23,20	16,90	7,00
	KSI2	Eu uso a conversa pessoal para manter os outros atualizados com informações sobre a organização.	14,80	40,80	19,00	15,50	4,20
	KSI3	Eu uso do e-mail para me comunicar e ajudar os colegas com problemas relacionados ao trabalho.	5,60	20,40	29,60	22,50	16,20
	KSI4	Eu compartilho minhas experiências com outros para que eles possam melhorar o seu próprio trabalho.	37,30	42,30	10,60	2,80	1,40
KSG	KSG1	Meus colegas de trabalho parecem compartilhar seus conhecimentos e experiências enquanto estão trabalhando.	11,30	51,40	21,80	9,20	0,70
	KSG2	A maioria das pessoas na minha organização está disposta a partilhar o que sabe.	13,40	50,70	23,20	6,30	0,00
	KSG3	Meus colegas de trabalho voluntariamente compartilham seus conhecimentos e experiências.	13,40	48,60	22,50	9,20	0,70

Legenda: (5): Concordo Plenamente, (4) Concordo, (3) Neutro, (2) Discordo, (1) Discordo Plenamente. POPS: Percepção das Políticas Organizacionais. KSI: Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos. KSG: Compartilhamento do Conhecimento dos Grupos.

Fonte: Produção do próprio autor.

Num contexto de demissões, de redução de jornada, afastamento dos trabalhadores, os resultados indicaram um pessoal motivado, as fontes de motivação estão dadas no próprio trabalho (Motivação Intrínseca) e na possibilidade de exercer influência positiva em outras pessoas (Motivação Pró-social), o que evidencia o bom desenvolvimentos dos dois tipos de motivação analisadas (AKKERMANS et al., 2016; BUGENHAGEN; BARBUTO, 2012). Por exemplo, os participantes afirmam que o trabalho os motiva porque gostam do trabalho em si (MI1), 84% concorda ou concorda plenamente nessa afirmação. A amostra indica que o trabalho os motiva porque querem influenciar positivamente outras pessoas (81,80%). Os respondentes indicaram como fonte de motivação fazer o bem para outras pessoas por meio do trabalho, com uma frequência de concordância de 81,10%.

Quanto ao estudo da Satisfação no Trabalho os participantes manifestaram um estado de bem-estar com as funções desenvolvidas na organização (ORAMAN, 2011; ARTZ, 2010), dos respondentes 89,50% indicaram que gostam de trabalhar na instituição e 79,60 % manifestou estar satisfeito com o seu trabalho.

A análise da Liderança Autêntica indica que os colaboradores tiveram diferentes percepções dos seus líderes, explicado pela diversidade de respostas para os itens desse construto, outra explicação pode estar dada pela diversidade de conceitos em torno do líder, que podem variar de acordo com a interpretação e a perspectiva individual (YUKL, 2010).

De forma geral há uma perspectiva favorável em relação aos comportamentos autênticos dos líderes (LUTHANS & AVOLIO, 2003; WALUMBWA et al., 2008), as respostas mais homogéneas são indicando que os gestores sabem explicar o que querem dizer, 78,40% concorda plenamente ou concorda em indicar essa afirmação, e em correspondência também apontaram que os líderes expressam com clareza as suas ideias para os outros (72,80%). Em relação ao processo de tomada de decisões, os entrevistados apontaram que seus líderes usam seus valores para tomar decisões (49,00% concordam com essa afirmação), há uma visão generalizada que os gestores analisam com objetividade antes de tomar uma decisão (68,60%) e que eles ouvem sugestões para tomar uma decisão (70%). Essas respostas indicaram que os colaboradores se sentem influenciados pelo líder com o intuito de alcançar metas dentro da organização, o que é congruente com vários autores (MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO, 2011).

A análise descritiva da variável Tensão no Trabalho sugere em algumas afirmações, a vivência de estresse nesse ambiente, outros itens tiveram respostas diversas, o que pode ser indicador de percepções diversas ou recursos de afrontamento diferentes para lidar com o estresse (HELMS-LORENZ; MAULANA, 2016). Por outro lado, mesmo que leve, o

indicador de estresse ou tensão, manifestado pela amostra, pode estar justificada porque a ameaça de perder o emprego ou de ser deslocado pode ser mais estressante para os indivíduos com alto sentido de pertencimento à organização (IRVING; COLEMAN, 2003). Por exemplo, 29,40% dos participantes concorda em que o trabalho afeta a sua saúde, essa foi a resposta mais repetida, aqui poderiam ser analisados fatores moderadores potenciais da vivência de estresse: as atitudes organizacionais (IRVING; COLEMAN, 2003) e a disposição afetiva dos funcionários (HOCHWARTER, 2005). O 37,80% da amostra mantem neutralidade frente da questão "se eu tivesse outro trabalho, minha saúde seria melhor", indicando carência de posicionamento nesse item, o que pode ser explicado por temores associados à situação de crise económica e desemprego no setor automotivo (IBGE, 2019).

A análise descritiva da Percepção das Políticas Organizacionais evidencia a percepção de hostilidade no ambiente de trabalho. Os achados indicaram que na organização predominam interesses pessoais acima dos interesses coletivos e organizacionais (POPS1), 68,30% dos participantes concordou plenamente e concordou com esse indicador. Há uma falta de consenso na amostra quanto a: "as pessoas fazem o que é melhor para elas, não o que é melhor para a organização", a resposta para este item foi diversa, mas a maioria concordou com isso (45,10%) ou indicou neutralidade no assunto (26,10%) (POPS2). Há uma percepção generalizada na amostra de que colaboradores da empresa passam o tempo bajulando seus superiores, mais da metade da amostra concordou neste item (POPS3). Os participantes da amostra não se posicionam sobre a POPS5, a resposta mais frequente foi: neutro. Os respondentes concordam em apontar que dentro da organização as pessoas falam mal do outro para serem bem valorizadas (POPS6).

A análise das respostas empresa a empresa se faz necessária devido às diferenças resultantes de Anova de um fator (ver Tabela 2) para os indicadores de POPS [$F(5, 144) = 2,42$; $p= 0,04$], KSI [$F(5, 144) = 3,23$; $p<0,01$] e KSG [$F(5, 144) = 2,84$; $p= 0,02$]. A Tabela 4 apresenta a análise de variância entre as companhias estudadas para as variáveis POPS, KSI e KSG, por meio do Teste Post-Hoc, aplicando a prova DMS. É importante salientar que na comparação múltipla (Teste Post-Hoc) usando prova de Bonferroni, não foram detectadas essas diferenças.

Tabela 5. Análise de variância entre as companhias para as variáveis POPS, KSI e KSG.

(continua)

C (I)	C (J)	(I-J)	Erro típico	P valor	Intervalo de confiança (95%)		(I-J)	Erro típico	P Valor	Intervalo de confiança (95%)		(I-J)	Erro típico	P valor	Intervalo de confiança al 95%	
					Limite inferior	Limite superior				Limite inferior	Limite superior				Limite inferior	Limite superior
Percepção das Políticas Organizacionais							**Partilha do Conhecimento dos Indivíduos**					**Partilha do Conhecimento dos Grupos**				
	2	0,24	0,33	0,46	-0,40	0,89	-0,60*	0,30	0,05	-1,19	-0,01	-0,16	0,30	0,59	-0,75	0,43
	3	0,50	0,32	0,12	-0,14	1,13	0,17	0,29	0,56	-0,41	0,75	-0,02	0,29	0,95	-0,60	0,56
1	**4**	0,75	0,40	0,06	-0,05	1,54	0,37	0,37	0,32	-0,36	1,09	0,60	0,37	0,10	-0,13	1,33
	5	0,86*	0,38	0,03	0,11	1,62	0,63	0,35	0,07	-0,06	1,32	0,81*	0,35	0,02	0,12	1,50
	6	-0,07	0,29	0,80	-0,64	0,50	-0,15	0,26	0,57	-0,67	0,37	-0,20	0,263	0,46	-0,72	0,32
	1	-0,24	0,33	0,46	-0,89	0,40	0,60*	0,30	0,05	0,01	1,19	0,16	0,30	0,59	-0,43	0,75
	3	0,25	0,32	0,43	-0,39	0,89	0,77*	0,30	0,01	0,19	1,36	0,14	0,30	0,63	-0,44	0,73
2	**4**	0,51	0,41	0,21	-0,29	1,31	0,97*	0,37	0,01	0,24	1,70	0,76*	0,37	0,04	0,03	1,50
	5	0,62	0,38	0,11	-0,14	1,38	1,24*	0,35	0,01	0,54	1,93	0,97*	0,35	0,01	0,27	1,67
	6	-0,31	0,29	0,28	-0,85	0,26	0,45	0,27	0,09	-0,07	0,98	-0,04	0,27	0,89	-0,56	0,49
	1	-0,50	0,32	0,12	-1,13	0,14	-0,17	0,29	0,56	-0,75	0,41	0,017	0,29	0,95	-0,56	0,60
	2	-0,25	0,32	0,43	-0,89	0,39	-0,78*	0,30	0,01	-1,36	-0,19	-0,14	0,30	0,63	-0,73	0,44
3	**4**	0,25	0,40	0,53	-0,54	1,04	0,19	0,36	0,60	-0,53	0,91	0,62	0,37	0,09	-0,10	1,34
	5	0,37	0,38	0,34	-0,38	1,11	0,46	0,35	0,19	-0,22	1,15	0,83*	0,35	0,02	0,14	1,51

Tabela 6. Análise de variância entre as companhias para as variáveis POPS, KSI e KSG.

(continuação)

C (I)	C (J)	(I-J)	Erro típico	P valor	Intervalo de confiança (95%)		(I-J)	Erro típico	P Valor	Intervalo de confiança (95%)		(I-J)	Erro típico	P valor	Intervalo de confiança al 95%	
					Limite inferior	Limite superior				Limite inferior	Limite superior				Limite inferior	Limite superior
Percepção das Políticas Organizacionais							**Partilha do Conhecimento dos Indivíduos**					**Partilha do Conhecimento dos Grupos**				
	6	-0,57*	0,28	0,05	-1,13	-0,01	-0,32	0,26	0,22	-0,84	0,19	-0,18	0,26	0,49	-0,69	0,33
	1	-0,75	0,40	0,06	-1,54	0,05	-0,37	0,37	0,32	-1,09	0,36	-0,60	0,37	0,10	-1,33	0,13
	2	-0,51	0,40	0,21	-1,31	0,29	-0,97*	0,37	0,01	-1,70	-0,24	-0,77*	0,37	0,04	-1,50	-0,03
4	**3**	-0,25	0,40	0,53	-1,04	0,53	-0,19	0,36	0,60	-0,91	0,52	-0,62	0,37	0,09	-1,34	0,10
	5	0,11	0,45	0,80	-0,78	1,00	0,27	0,41	0,52	-0,54	1,08	0,21	0,41	0,62	-0,61	1,02
	6	-0,82*	0,37	0,03	-1,56	-0,08	-0,51	0,34	0,13	-1,19	0,16	-0,80*	0,34	0,02	-1,48	-0,12
	1	-0,86*	0,38	0,03	-1,62	-0,11	-0,63	0,35	0,07	-1,32	0,06	-0,81*	0,35	0,02	-1,50	-0,12
	2	-0,62	0,38	0,11	-1,38	0,14	-1,24*	0,35	0,01	-1,93	-0,54	-0,97*	0,35	0,02	-1,67	-0,27
5	**3**	-0,37	0,38	0,34	-1,12	0,38	-0,46	0,35	0,19	-1,15	0,22	-0,83*	0,35	0,02	-1,51	-0,14
	4	-0,11	0,45	0,80	-1,00	0,78	-0,27	0,41	0,51	-1,08	0,5449	-0,21	0,41	0,62	-1,02	0,61
	6	-0,93*	0,35	0,01	-1,63	-0,24	-0,78*	0,32	0,02	-1,42	-0,15	-1,0*	0,32	0,01	-1,64	-0,37
	1	0,07	0,29	0,80	-0,50	0,64	0,15	0,26	0,57	-0,37	0,67	0,20	0,26	0,46	-0,32	0,72
6	**2**	0,32	0,29	0,28	-0,26	0,89	-0,45	0,27	0,09	-0,98	0,07	0,04	0,27	0,89	-0,49	0,56
	3	0,57*	0,28	0,05	0,01	1,13	0,32	0,26	0,22	-0,19	0,84	0,18	0,26	0,49	-0,33	0,69

Tabela 7. Análise de variância entre as companhias para as variáveis POPS, KSI e KSG.

(conclusão)

C (I)	C (J)	(I-J)	Erro típico	P valor	Intervalo de confiança (95%)		(I-J)	Erro típico	P Valor	Intervalo de confiança (95%)		(I-J)	Erro típico	P valor	Intervalo de confiança al 95%	
					Limite inferior	Limite superior				Limite inferior	Limite superior				Limite inferior	Limite superior
Percepção das Políticas Organizacionais							**Partilha do Conhecimento dos Indivíduos**					**Partilha do Conhecimento dos Grupos**				
4		0,82*	0,37	0,03	0,08	1,56	0,51	0,34	0,13	-0,1600	1,19	0,80*	0,34	0,02	0,1233	1,4762
5		0,93*	0,35	0,01	0,24	1,63	0,78*	0,32	0,02	0,15	1,42	1,01*	0,322	0,01	0,37	1,64

Legenda: C: Companhia. (I-J): diferença entre as médias das companhias; p valor: Significância do teste.

Fonte: Produção do próprio autor.

Os resultados apontaram que em relação às Percepções das Políticas Organizacionais houve algumas diferenças entre as empresas, por exemplo a empresa 1 tem POPS diferentes às da empresa 5, as companhias 3, 4 e 5 mostraram diferenças com a empresa 6, empresa 2 não mostrou diferenças em relação as companhias parceiras quanto a esse indicador.

Analisando o Compartilhamento do Conhecimento do Indivíduos as companhias 1 e 2, 5 e 6 mostraram diferenças entre si. As companhias 3, 4 e 5 também mostram diferenças quanto ao KSI quando comparadas com a companhia 2. Relativo ao Compartilhamento do Conhecimento do Grupos a companhia 5 foi diferente de todas as parceiras em relação a essa variável, as companhias 2 e 6 também foram diferentes da 4.

Os resultados indicaram de forma geral as dificuldades no Clima Organizacional, porém há diferença entre as empresas em termos da percepção de intensidade dessa hostilidade, por exemplo quanto ao inquérito “Aqui na empresa as pessoas só pensam nelas mesmas”, na que foi comprovado que nas linhas C1 e C4, 77,78% e 77,27% dos participantes respectivamente tem a visão de egoísmo dos colegas mais acentuada que os colaboradores da companhia C6 na que o 41,17% concorda nessa afirmação, entretanto os funcionários da C5 mostram diversidade de critério quanto a esse ponto.

Outro inquérito com respostas diferentes foi “As pessoas atuam nos bastidores para ganhar/ garantir coisas para si mesmas” um grupo de funcionários manifestou neutralidade 51,86% da companhia 1, concordam nesse ponto 50 % dos participantes da companhia C2 e 55,55 % da C4, houve respostas diversas entre os respondentes da C3 (39,29% concordam, 35,71% preferiu não responder). Na afirmação relativa a “Alguns colegas tentam manipular os grupos aos quais pertencem”, houve também diferenças, as empresas: C1 (70,37%), C5 (80%) e C6 (76,47%) mantiveram respostas de neutralidade e discordância; a linha C3 teve respostas divididas, o 50% dos participantes concorda nessa afirmação quanto os outros 50% discordam ou preferem não responder, resultados semelhantes aos obtidos nas análises da C4.

Consistente com a perspectiva teórica da influência política (FERRIS; JUDGE, 1991), as descobertas sugeriram que muitos trabalhadores exibem uma visão desfavorável do Clima Organizacional, com base nas taxas básicas de POPS (GUPTA, 2011). Os resultados sugeriram que muitos trabalhadores interpretam as ações dos outros como "interesse próprio", o que é congruente com FERRIS et al. (2002) que definiram POPS como o comportamento dos funcionários que usam o poder para alcançar resultados e interesses próprios, o que pode ser contrário aos interesses da organização e pode funcionar como um estressor sistemático nas organizações (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009).

A percepção hostil do Clima Organizacional também pode estar justificada pelas circunstâncias econômicas vivenciadas no setor automotivo no momento de aplicação do questionário (IBGE, 2019). Segundo ZAMBERLAN et al., (2012), a situação de desemprego acaba influenciando o clima das organizações e, consequentemente, pode afetar a Percepção da Política Organizacional diante de pressões aos funcionários para atingir metas de produtividade, atualizar processos de trabalho, ser versátil e trabalhar em equipes.

O Compartilhamento do Conhecimento de forma geral, que incluiu itens sobre Compartilhamento de Conhecimento de Indivíduos (KSI1-4) e Compartilhamento de Conhecimento de Grupos (KSG1-3) mostra um bom desenvolvimento, os dados apresentaram alta frequência de concordância, o que evidencia que o julgamento do trabalhador sobre o KS é favorável. Os funcionários manifestaram que há situações e interações apropriadas nas organizações que propiciam que as informações sejam convertidas em conhecimento e circulem pelas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Em sua auto avaliação (refere-se ao compartilhamento de conhecimentos de indivíduos), os participantes indicaram que conversam com pessoas que os ajudam com seus problemas de trabalho (KSI1), ou para mantê-los atualizados com informações importantes sobre a organização (KSI2), compartilham suas experiências com outras pessoas para que elas possam melhorar seu próprio trabalho (KSI4). O uso de e-mail foi descartado como forma de colaboração para esse compartilhamento (KSI3), o que faz sentido porque a amostra é inserida no chão de fábrica da fábrica, local onde não há computadores e o uso de novas tecnologias é restrito.

Ao avaliar o compartilhamento de conhecimento dos colegas de trabalho (refere-se aos KS do grupo), a maioria dos participantes concordou em enfatizar que existe compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho (KSG1, KSG2 e KSG3); esse compartilhamento é desenvolvido por meio de comunicação verbal no local de trabalho e em espaços externos (exemplo: nos corredores, no almoço).

O estudo detalhado do KS também mostrou diferenças entre as empresas, o compartilhamento das experiências pessoais para que os outros possam melhorar seu trabalho foi indicado como um forte aliado da C1 (77,78%), C2 (95,83%) e C4 (84,09%), os números entre parênteses representam a concordância dos participantes. Em contrapartida a análise da C6 indicou que 52,95% dos colaboradores discordaram ou preferiram não se manifestar nesse indicador. Há diversidade de posicionamentos entre os funcionários em relação a que “colegas de trabalho compartilham seus conhecimentos e experiências enquanto estão trabalhando”, mas vale a pena salientar que das linhas C5 (70%) e C6 (64,71%) a maioria dos respondentes

dessas empresas mostrou neutralidade ou discordância em relação a esse inquérito. Outra pergunta relativa a KS que evidencia diferenças é: “As pessoas na minha organização partilham o que sabem” as empresas C1, C2, C3 e C4 concordaram em esse ponto, em contrapartida C5 (50%) e C6 (76,47%) discordaram.

O exposto anteriormente sugeriu que a qualidade nas relações interpessoais (harmonia, boa comunicação) são fatores que podem estar contrariando o impacto negativo da política organizacional e podem contribuir particularmente no KS (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; GUPTA, 2011; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI; EVANS, 2015; ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016; CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016). O KS com colegas organizacionais é um moderador das POPS, que aumenta a capacidade dos funcionários de cumprir suas exigências regulares de trabalho, mesmo na presença de ambientes fortemente politizados e se envolvem em atividades que não são formalmente exigidas (DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017).

Poderia resultar contraditório, mas empresas com Clima Organizacional menos prejudicado de acordo com as Percepções das Políticas Organizacionais dos seus funcionários (C5 e C6) poderiam estar evidenciando menos disposição dos seus colaboradores para o comportamento de KS, de igual forma é constatado que empresas com maior hostilidade na percepção do ambiente de trabalho (POPS), por exemplo C1, manifestou melhores resultados em relação à partilha do conhecimento.

Os achados sugeriram uma análise mais aprofundada das variáveis OC e KS, por exemplo análises de correlação e regressão linear poderiam auxiliar na compreensão dessas relações, e ainda, o estudo de variáveis mediadoras e moderadoras podem explicar melhor esses comportamentos.

4.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS RELATIVAS AO CLIMA ORGANIZACIONAL E O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DE INDIVÍDUOS E GRUPOS.

A análise da correlação trouxe revelações atendendo às percepções dos empregados sobre o seu ambiente de trabalho, fornecendo informações sobre os efeitos interativos do Clima Organizacional e o Compartilhamento de Conhecimento, áreas de conteúdo fragilmente integradas nas ciências organizacionais. A Tabela 4 apresenta os resultados para o coeficiente de correlação e o nível de significância para todas as variáveis analisadas, alguns coeficientes

de correlação foram aparentemente pequenos e o programa estatístico os apontou como muito significativos, o que foi explicado em estudos prévios como Hair et al. (2009) e Figuereido Filho e Silva Jr (2009), eles apontaram que quanto maior é o número da amostra, menores valores do coeficiente de correlação se tornam significativos.

A apreciação da Motivação Intrínseca no Trabalho, por exemplo, indicou correlações significativas para os construtos analisados, mostrando vínculos relacionais mais estreitos com a Motivação Pró-Social (ρ=0,55; p<0,01) e a Satisfação no Trabalho (ρ=0,54; p<0,01) (FERNET; GAGNÉ; AUSTIN, 2010; CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009; RAMAYAH; YEAP; IGNATIUS, 2013). Contudo, considerando a percepção dos funcionários, a Motivação Intrínseca e Pró-social não se relacionam com o KSI e o KSG, o que contradiz achados na literatura que apontaram uma relação forte entre a Motivação no Trabalho (intrínseca e pró social) e compartilhamento do conhecimento de forma geral (GAGNÉ, 2009; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012; LLOPIS; FOSS, 2016). Ainda, a Motivação Pró-social também não será influenciada pelos comportamentos autênticos dos líderes nem pelas políticas organizacionais, contrário aos resultados da presente pesquisa, estudos prévios apontaram que a motivação é fortemente influenciada pelos comportamentos da liderança (BUCH et al., 2014).

A Satisfação no Trabalho mostrou fortes correlações com a maioria das variáveis analisadas, com exceção do KSI e do KSG. A satisfação dos funcionários indicou correlações negativas significativas com a Tensão no Trabalho (ρ=-0,41; p<0,01) e as Percepções das Políticas Organizacionais (ρ=-0,27; p<0,01), considerados estressores no trabalho (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009), o que implicou que esses indicadores afetam negativamente o estado de bem-estar no trabalho.

Em correspondência, a literatura indicou interações importantes entre satisfação dos funcionários e as variáveis analisadas, por exemplo, a influência negativa de POPS sobre a satisfação (BREAUX et al., 2009; TUMEN; ZEYDANLI, 2016; HUNJRA et al., 2010) e os efeitos negativos do estresse na satisfação dos empregados (ZIVNUSKA et al., 2002); assim como os impactos positivos indicados em pesquisas prévias entre Satisfação e Liderança (TUMEN; ZEYDANLI, 2016; HUNJRA et al., 2010; ORAMAN, 2011; EYUPOGLU; SANER, 2009; MAGNIER-WATANABE; BENTON; SENOO, 2011), Satisfação e Motivação (TUMEN; ZEYDANLI, 2016).

Tabela 8. Resultados das análises de Correlação entre as variáveis relativas ao Clima Organizacional (Motivação Intrínseca e Pró-social, Satisfação no Trabalho, Tensão no Trabalho, Percepção das Políticas Organizacionais) e o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos.

Variáveis		**IM**	**PSM**	**AL**	**JT**	**JS**	**POPS**	**KSI**	**KSG**
Motivação Intrínseca (IM)	ρ	1	0,55**	0,29**	-0,35**	0,54**	-0,28**	0,10	0,12
Motivação Pró-social (PSM)	ρ	0,55**	1	0,10	-0,25**	0,28**	-0,14	0,04	0,01
Liderança Autêntica (AL)	ρ	0,29**	0,10	1	-0,04	0,18*	-0,16	0,07	0,13
Tensão no Trabalho (JT)	ρ	-0,35**	-0,25**	-0,04	1	-0,41**	0,42**	0,19*	0,11
Satisfação no Trabalho (JS)	ρ	0,54**	0,28**	0,18*	-0,41**	1	-0,27**	0,05	0,05
Percepção das Políticas Organizacionais (POPS)	ρ	-0,28**	-0,14	-0,16	0,42**	-0,27**	1	0,56**	0,47**
Partilha do Conhecimento dos Indivíduos (KSI)	ρ	0,10	0,04	0,07	0,19	0,05	0,56**	1	0,72**
Partilha do Conhecimento dos Grupos (KSG)	ρ	0,12	0,01	0,13	0,11	0,05	0,47**	0,72**	1

Legenda: ρ, também conhecido como rô: coeficiente de correlação de Spearman. **A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral). * A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tensão no Trabalho mostrou fortes correlações negativas com a maioria dos fatores analisados, o que explica que a presença de estresse terá um impacto negativo sobre a Motivação Intrínseca (ρ=-0,35; p<0,01) e Pró-Social (ρ=-0,25; p<0,01) e a Satisfação no Trabalho (ρ=-0,41; p<0,01), estudos prévios corroboraram esse resultado e indicaram a importância de apoiar a aproximação pessoa-ambiente, favorecendo o Clima Organizacional com o intuito de prever e remediar o Estresse no Trabalho (ABUSH; BURKHEAD, 1984). No entanto, a Tensão no Trabalho esteve positivamente correlacionado com a Percepção das Políticas Organizacionais (ρ= 0,42; p<0,01) (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009).

Os comportamentos relacionados com a Liderança Autêntica indicaram uma influência sobre a Satisfação no Trabalho (ρ=0,18; p<0,05) dos funcionários. Estudos prévios já vêm falando de como a satisfação é determinada: pelo comportamento da liderança (HUNJRA et al., 2010), ou pelos estilos assumidos pelos líderes (ORAMAN, 2011). Contrário aos resultados encontrados para essa variável a literatura indica a importância da Liderança Autêntica no Compartilhamento do Conhecimento dos seus subalternos (ALZGHOUL et al., 2018; EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016).

A Percepção da Política Organizacional é a que apresentou correlações com o maior número das variáveis avaliadas, sendo importante notar que muitos deles tiveram coeficiente correlação negativa, o que se explica porque os indicadores para esta variável mostraram a percepção de hostilidade no local de trabalho ou dificuldades no Clima Organizacional. Em concordância com o apontado na literatura, pode-se afirmar que as POPS tiveram um impacto negativo na Motivação no Trabalho (FERNET; GAGNÉ; AUSTIN, 2010; CHATZOGLOU; VRAIMAKI, 2009; RAMAYAH; YEAP; IGNATIUS, 2013; HOCHWARTER et al., 2020), com ênfase na motivação intrínseca (ρ= -0,28; p<0,01), na Satisfação no Trabalho (ρ= -0,27; p<0,01) (TUMEN; ZEYDANLI, 2016; HUNJRA et al., 2010), esta percepção de dificuldades relacionadas com o Clima Organizacional traz uma percepção de estresse (ABUSH; BURKHEAD, 1984; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009), porém pode facilitar o compartilhamento de conhecimento (ELDOR, 2017), e ainda, congruente com os achados da presente pesquisa pode ser apontado que POPS pode favorecer o Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos (ρ= 0,56; p<0,01) e dos Grupos (ρ= 0,47; p<0,01) .

Os pesquisadores se concentraram nos aspectos negativos da política organizacional, incluindo seu papel como uma influência negativa onipresente no trabalho (BREAUX et al., 2009; DE CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; GUPTA, 2011; HOCHWARTER et al., 2010) e seu impacto negativo no KS (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; EVANS; AHMED; QURESHI, 2013; MAHMOOD; QURESHI;

EVANS, 2015; MUNYON et al., 2016). No entanto, os resultados indicaram que a visão de hostilidade no ambiente de trabalho, dada pela política organizacional, favorece o KS, esta constatação é consistente com FEDOR et al. (2008) que sugeriram que a política organizacional pode ter efeitos funcionais no trabalho, sugerindo que fatores contextuais podem afetar sua utilidade final, nesse caso num contexto de crises política e económica, marcado por demissões no setor automotivo que acentuam as POPS negativas, os empregados podem compartilhar mais conhecimentos para a melhoria de desempenho e para estar atentos a novas informações organizacionais.

Os resultados deste estudo foram congruentes também com os achados de ELDOR (2017), que realizaram pesquisa com amostra semelhante e instrumento equivalente ao utilizado nesta pesquisa, e destacaram que quando empregados engajados percebem seu local de trabalho como fortemente político, que significa com grande hostilidade no ambiente de trabalho, envolvem-se em mais compartilhamento de conhecimento porque reformulam seu ambiente de trabalho, dando-lhes a oportunidade de obter recursos adicionais que lhes permitam ser mais eficazes e melhorar seu desempenho.

Dada a análise de correlação, o Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos e Grupos de trabalho dependerá apenas das percepções dos funcionários sobre as políticas organizacionais. Os resultados constataram, que a atitude é um fator que influencia a intenção de compartilhar conhecimento, indicando uma relação com o OC que contribui positivamente para essa atitude (CHEN; CHUANG; CHEN, 2012a).

Foi realizada uma análise de regressão linear múltipla (Tabela 5) que permitiu estabelecer a relação que ocorre entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes, assim foram constatadas as variáveis relativas ao Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação, Satisfação no Trabalho, Liderança, Tensão no Trabalho) que de fato estão associadas ao KSI e o KSG, aquelas que constituíram preditores e/ou foram explicativas do Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos nos sistemas de produção automotiva estudados. Também foram avaliados outros possíveis fatores de influência sobre o KSI e o KSG como: Tempo de Experiência na Indústria e o Tempo como colaborador na Empresa (anos).

Tabela 9. Resultados das Análises de Regressão.

PASSOS E VARIÁVEIS	β	t	p	R^2
Passo 1 (KSI como variável dependente)				0,67**
Tempo de Experiência na Indústria (anos)	0,26	3,70	<0,01	
Tempo de Experiência na Empresa (anos)	-0,08	-1,11	0,27	
Motivação Intrínseca (IM)	0,14	2,13	0,04	
Motivação Pró-social (PSM)	0,02	0,42	0,67	
Liderança Autêntica (AL)	-0,02	-0,28	0,78	
Tensão no Trabalho (JT)	0,09	1,54	0,13	
Satisfação no Trabalho (JS)	0,03	0,53	0,60	
Políticas Organizacionais (POPS)	0,36	5,23	<0,01	
KSG	0,51	8,20	<0,01	
Passo 2 (KSG como variável dependente)				0,56**
Tempo de Experiência na Indústria (anos)	-0,18	-2,09	0,04	
Tempo de Experiência na Empresa (anos)	0,11	1,29	0,20	
Motivação Intrínseca (IM)	-0,07	-0,89	0,37	
Motivação Pró-social (PSM)	-0,01	-0,01	0,93	
Liderança Autêntica (AL)	0,13	2,16	0,03	
Tensão no Trabalho (JT)	-0,09	-1,34	0,18	
Satisfação no Trabalho (JS)	0,05	0,66	0,51	
Políticas Organizacionais (POPS)	0,17	1,92	0,05	
KSI	0,67	8,20	<0,01	

Nota: A tabela contém coeficientes de regressão em suas respectivas etapas. * p <0,05; ** p <0,01. KSI: Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos. KSG: Compartilhamento do Conhecimento dos Grupos.

Fonte: Produção do próprio autor.

Os resultados indicaram que nas empresas pesquisadas as variações nas intenções de Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos podem ser explicadas pelo Tempo de Experiência na Indústria (anos) (β = 0,26; t= 3,70; p= <0,01), pela Motivação Intrínseca (β=0,14; t= 2,13; p= 0,04), pela Percepção das Políticas Organizacionais (β = 0,36; t= 5,23; p<0,01) e pelo Compartilhamento de Conhecimento dos Grupos (β = 0,51; t= 8,20; p<0,01).

A análise do Compartilhamento do Conhecimento dos Grupos sugere que suas variações podem ser associadas com: o Tempo de Experiência na Indústria (anos) (β = -0,18; t= 2,09; p=0,04), os comportamentos associados com a Liderança Autêntica (β =0,13; t= 2,16;

p= 0,03), as Percepções das Políticas Organizacionais (β = 0,17; t = 1,92; p = 0,05) e Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos (β = 0,67; t = 8,20; p <0,01).

A análise da relação entre as variáveis relativas ao Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos, por meio de análise estatística multivariada, derivou várias contribuições da presente investigação.

Primeiro, os resultados da análise de correlação e regressão (Tabelas 4 e 5) indicaram o impacto positivo da Percepção das Políticas Organizacionais no Compartilhamento de Conhecimentos de Indivíduos e Grupos, esses achados permitiram aceitar as Hipóteses 1A e 1B, no que POPS tiveram influência mais forte sobre o KSI (aceitando a Hipótese 2). Embora as POPS sejam tradicionalmente vistas como uma influência negativa nos resultados dos funcionários (BREAUX et al., 2009; DE CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; GUPTA, 2011; HOCHWARTER et al., 2010).

De acordo com a perspectiva da influência política, os trabalhadores individualmente, por meio da comunicação interpessoal podem compartilhar conhecimentos na tentativa de obter conhecimentos importantes de outras pessoas e também de moldar o significado compartilhado dos grupos e do ambiente de trabalho em que se envolvem. As pesquisas prévias previram o possível impacto positivo de POPS sobre o KSI constatados neste estudo (HOCHWARTER et al., 2003; FERRIS et al., 2002a; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009), e ainda, os resultados fornecem uma contribuição interessante sobre os efeitos dessas cognições nas atividades de KSG, as pesquisas prévias sugeriram que a variabilidade e as diferenças dos membros dentro dos grupos de trabalho podem afetar a forma como eles percebem e reagem à política organizacional (BELL, 2007)

Segundo, foram testados os efeitos das POPS em um contexto brasileiro bastante diferente dos modelos norte-americano e europeu tradicionalmente testados. Os resultados mostraram que as POPS estão presentes nos ambientes industriais brasileiros e exercem uma influência importante nos resultados do local de trabalho (RODRIGUEZ; MUNIZ; MUNYON, 2018). A cultura brasileira pode ter impactado esses resultados, pois de acordo com o modelo de Hofstede (2011), a cultura brasileira é coletivista, leal, indulgente, tem preferência pela cooperação e pelo cuidado com os fracos (TEIXEIRA et al., 2019), elementos relacionados com a partilha do conhecimento. Por outro lado a cultura do jeitinho brasileiro, em um contexto fortemente hierárquico, pode ajudar a evadir regras burocráticas, supervisores e políticas organizacionais, em favor da reciprocidade com colegas de trabalho, buscando soluções de curto prazo para os problemas (TORRES et al., 2015). Além disso,

essas influências culturais podem levar à igualdade e a uma reciprocidade positiva e difusa, o que pode ter favorecido o KS.

Terceiro, as descobertas deste estudo indicaram que as POPS exercem influência sobre as atividades de compartilhamento de conhecimento individual e de grupo. Os resultados desta investigação apoiam os achados na literatura que sugeriram uma influência mais forte das POPS sobre o KSI, que das POPS sobre o KSG (HOCHWARTER et al., 2003; FERRIS et al., 2002a; CHANG; ROSEN; LEVY, 2009), pelo que a HIPÓTE 2 é aceita.

Os achados também sugeriram que a Motivação Intrínseca pode subsidiar o Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos porque funcionários intrinsecamente motivados podem partilhar espontaneamente o seu conhecimento com os outros, pelo amor ao trabalho e como uma expressão de si mesmo, enquanto um colaborador com motivação regulamentada pode compartilhar quando julgar necessário e útil (GAGNÉ, 2009; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012). De igual forma a Liderança Autêntica também poderia favorecer o Compartilhamento do Conhecimento dos Grupos, congruente com pesquisas prévias que indicaram que comportamentos autênticos dos líderes poderiam facilitar o KS de forma geral (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; LI; WU; LIN, 2017; MALIK; DHAR; HANDA, 2016; MINGYUAN; GENG, 2015).

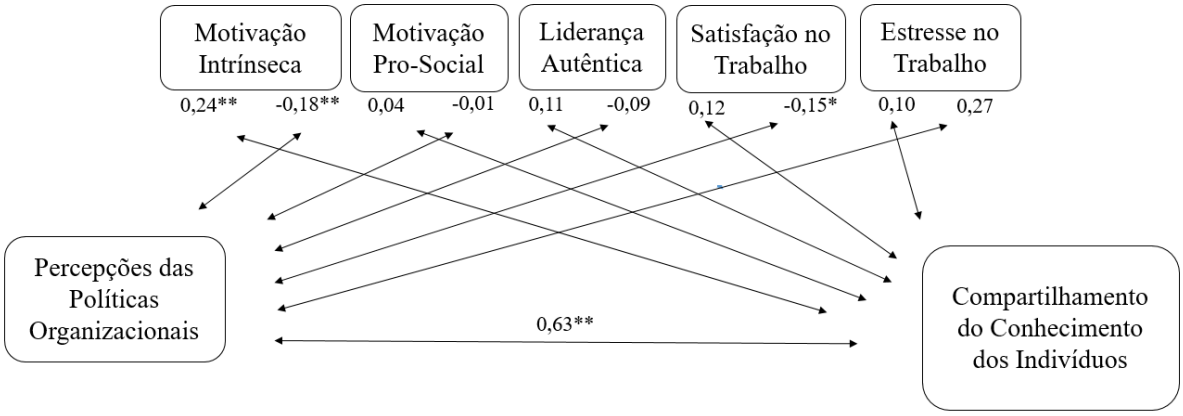
Entretanto os achados sugeriram que na forte relação positiva existente entre POPS-KSI e POPS-KSG embora houve possíveis efeitos positivos do “jeitinho brasileiro” existem outras variáveis mediadoras e moderadoras dessa relação, visando uma análise mais aprofundada nesse sentido segue o estudo da Liderança Autêntica, Motivação Intrínseca e Pró-Social, Satisfação no Trabalho, Estresse no Trabalho como moderadores da relação entre Política Organizacional e Compartilhamento de Conhecimento de Indivíduos e Grupos de Trabalho.

4.4 FATORES MEDIADORES E MODERADORES DA RELAÇÃO ENTRE POLÍTICA ORGANIZACIONAL E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.

A análise de mediação ajuda a responder como POPS transmite o seu efeito no KSI e no KSG ao incluir variáveis mediadoras nessa inter-relação. Os resultados da análise de mediação múltipla com cinco variáveis mediadoras: Motivação Intrínseca (IM) e Pró-Social (PSM), Satisfação no Trabalho (JS), Liderança Autêntica (AL), e Estresse ou Tensão no Trabalho (JT) em cadeia, são apresentados nas figuras 3 e 4, que explicam desde o ponto de vista empírico o modelo de pesquisa apresentado na Figura 1 do Capítulo 1. Os resultados, reforçaram achados prévios sobre a influência negativa das POPS sobre algumas variáveis

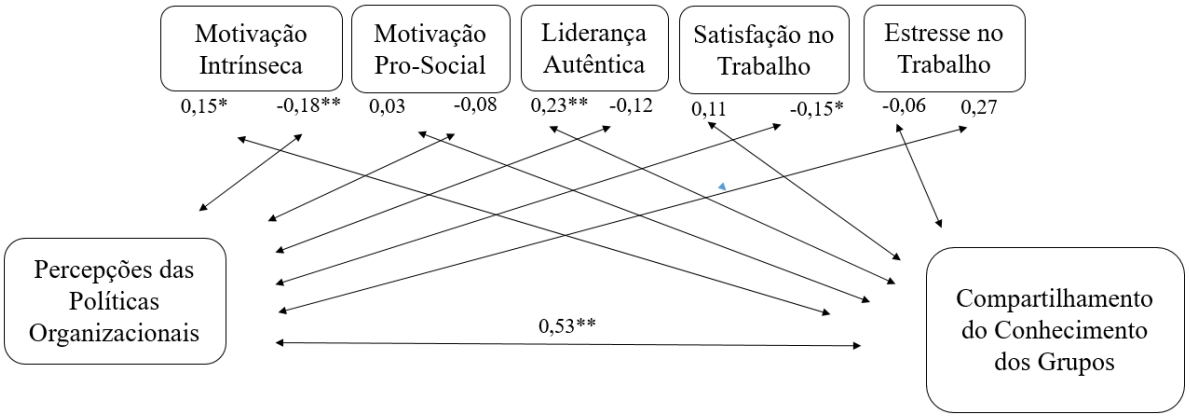
como motivação intrínseca (CHO; YANG, 2018; FERRIS; ADAMS; KOLODINSKY; HOCHWARTER; AMMETER, 2002; FERRIS; RUSS; FANDT, 1989). Embora houve resultados significativos que mostraram a relação empírica entre as variáveis analisadas, dado pelo termo de mediação R^2, que foi significativo para os dois modelos, o único modelo de mediação válido foi POPS – IM – KSI e POPS – IM – KSG, o que significa que a motivação intrínseca influencia na relação entre POPS - KSI e POPS - KSG, de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente (POPS) sobre a dependente (KS), os outros modelos não estão significativamente sustentados.

Figura 3. Análise de mediação para analisar o impacto das POPS no KSI.



Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 4. Análise de mediação para analisar o impacto das POPS no KSG.



Fonte: Produção do próprio autor.

A análise de moderação possibilita verificar se as variáveis indicadas como moderadoras afetam a força da relação entre a variável independente (POPS) e a variável dependente (KSI) e quando afetam a forma da relação entre esses dois. Os resultados de cinco análises de moderação em que dois tipos de comportamentos de Compartilhamento de Conhecimento (Compartilhamento de Conhecimento Individual e Compartilhamento de Grupos) foram regredidos separadamente nas variáveis independentes e em cada uma das variáveis moderadoras, são apresentados na Tabela 6. Foi separada a análise para cada uma das variáveis moderadoras e por sua interação com as POPS para garantir ainda mais a falta de multicolinearidade. As análises de moderação foram realizadas com a técnica Johnson-Neyman, sendo acompanhadas pelo respectivo gráfico, a fim de mostrar mais claramente o efeito da variável moderadora (ver figura 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14).

As hipóteses 3a e 3b, 4a e 4b, 5a e 5b, 6a e 6b, propostas baseiam-se no fato de que a relação entre a variável preditora POPS e as variáveis dependentes KSI e KSG pode ser alterada em intensidade, ou seja, na presença de variáveis moderadoras como Liderança Autêntica, Motivação Intrínseca e Pró-Social, Satisfação e Estresse no Trabalho, as relações entre POPS-KSI e POPS-KSG podem ficar mais fortes ou mais fracas.

A análise de moderação com coeficiente padronizado para o relacionamento entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Liderança Autêntica (AL), Motivação Intrínseca (IM) e Motivação Pró-Social (PSM), Satisfação e Estresse como moderadores (Tabela 7), indicou que as variáveis incluídas no modelo são preditores de KSI e KSG, pois o termo de interação R^2 foi significativo para todos os modelos; o R^2 significativo também indica a qualidade dos modelos de regressão.

Conforme mostrado na Tabela 7, especificamente na análise de moderação para a relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Motivação Intrínseca (IM) como moderador. O efeito principal é a interação significativa POPS-IM no KSI ($\beta = 2{,}92$; $p < 0{,}01$), o que indica que a Motivação Intrínseca do trabalhador modera a relação positiva entre a POPS e o Compartilhamento de Conhecimento dos Indivíduos, de modo que o relacionamento se fortaleça quando a Motivação Intrínseca aumenta e enfraquece à medida que a motivação intrínseca diminui. Os resultados da análise da relação POPS-KSG com motivação intrínseca como moderador podem ser considerados não significativos, pois possuem um valor p maior que o valor de significância estabelecido (geralmente 0,05) e porque possui um intervalo de confiança que incluiu o valor 0, apesar de ser um valor não significativo, para fins práticos, interpretaremos esse valor como aproximadamente tendencial, para que possamos considerar que a interação POPS-IM possui um certo grau de previsão no KSG.

Tabela 10. Análise de regressão para moderação.

(continua)

Variáveis	**Compartilhamento do Conhecimento do Indivíduo**			**Compartilhamento do Conhecimento do Grupo**		
	β	**SE**	**t**	**β**	**SE**	**t**
MODELO 1.	2,47	1,06	2,34*	2,46	0,27	1,94*
Política Organizacional (POPS)	-0,13	0,26	-0,49	0,10	0,32	0,33
Motivação Intrínseca (IM)	-0,43	0,25	-1,70	-0,21	0,30	-0,71
POPS x IM	0,19	0,06	2,92**	0,10	0,08	1,32
1.Companhia	0,01	0,04	0,12	0,01	0,04	0,16
2.Tempo na Indústria	0,05	0,02	2,80**	0,01	0,02	0,21
3.Tempo na Empresa	0,01	0,02	0,12	0,03	0,03	1,01
R^2		0,51***			0,29***	
MODELO 2.	2,19	1,34	1.64	3.14	1.54	2.03*
Política Organizacional (POPS)	0,01	0,36	0,02	-.07	.42	-.16
Motivação Pró-Social (PSM)	-0,31	0,32	-0,98	-.35	.37	-.95
POPS x PSM	0,14	0,09	1,61	.13	.10	1.34
1.Companhia	-0,02	0,04	-0,55	-.01	.04	-.18
2.Tempo na Indústria	0,06	0,02	3,01**	.01	.02	.33
3.Tempo na Empresa	0,01	0,02	0,10	.03	.03	1.09
R^2		0,46***			0,28***	
MODELO 3.	0,38	0,73	0,53	0,91	0,82	1,11
Política Organizacional (POPS)	0,59	0,20	2.97**	0,47	0,23	2,09*
Liderança Autêntica (AL)	0,14	0,18	0,76	0,23	0,10	2,01*
POPS x AL	-0,01	0,05	-0,04	0,01	0,06	0,19
1.Companhia	-0,02	0,04	-0,46	-0,01	0,04	-0,04
2.Tempo na Indústria	0,05	0,02	2,87**	0,01	0,02	0,12
3.Tempo na Empresa	0,01	0,02	0,05	0,02	0,02	1,00
R^2		0, 45 ***			0,31***	

Tabela 11. Análise de regressão para moderação.

(conclusão)

Variáveis	Compartilhamento do Conhecimento do Indivíduo			Compartilhamento do Conhecimento do Grupo		
	β	**SE**	**t**	**β**	**SE**	**t**
MODELO 4.	2,34	1,22	1,92*	1,33	1,42	0,93
Política Organizacional (POPS)	-0,11	0,32	-0,35	0,30	0,37	0,80
Satisfação no Trabalho (ST)	-0,37	0,28	-1,31	0,06	0,32	0,19
POPS x ST	0,17	0,07	2,29**	0,05	0,09	0,61
1.Companhia	-0,01	0,37	-0,13	0,01	0,04	0,13
2.Tempo na Indústria	0,06	0,02	3,12***	0,01	0,02	0,38
3.Tempo na Empresa	-0,01	0,02	-0,07	0,02	0,02	
R^2		0,48***			0,29***	
MODELO 5.	-0,26	0,54	-0,49	0,99	0,62	1,60
Política Organizacional (POPS)	0,96	0,15	6,23***	0,81	0,18	4,58***
Tensão no Trabalho (JT)	0,48	0,20	2,44**	0,26	0,23	1,14
POPS x JT	-0,16	0,06	-2,77***	-0,12	0,07	-1,87*
1.Companhia	-0,01	0,04	-0,36	-0,00	0,04	-0.01
2.Tempo na Indústria	0,06	0,02	3,14***	0,01	0,02	0,37
3.Tempo na Empresa	0,01	0,02	0,28	0,03	0,02	0,37
R^2		0,47***			0,29***	

Fonte: Produção do próprio autor.

Os resultados são congruentes com a revisão da literatura que sugeriu que, na associação entre POPS e Motivação no Trabalho, há um papel mediador potencial da Motivação Intrínseca na relação entre POPS e inovação organizacional (CHO; YANG, 2018), processo intimamente associado ao KS porque as organizações aprendem e criam inovação através do Compartilhamento de Conhecimento (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Nossa pesquisa confirma que a Motivação Intrínseca também é um fator moderador no relacionamento entre POPS e KS, especialmente no relacionamento POPS-KSI.

Os resultados indicaram que o alto nível de Motivação Intrínseca previu mais KSI e baixo nível de Motivação Intrínseca menos KSI, congruente com isso, a literatura apontou que

funcionários intrinsecamente motivados compartilham seu conhecimento com outras pessoas, sejam solicitados ou não, simplesmente por causa de sua paixão pelo trabalho e como expressão de si mesmos, enquanto uma pessoa com uma motivação regulada pode compartilhar quando considerar necessário e útil (FERNET; GAGNÉ; AUSTIN, 2010; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012).

A análise de moderação, para a relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Motivação Pró-Social como moderadora, não mostrou valores significativos para a interação POPS-PSM como moderadores do KSI e KSG, no entanto, os valores de tendência do significado $p \approx 0,10$ podem ser considerados como com certos graus de previsão nas variáveis dependentes (KSI e KSG). Os resultados tendenciais do efeito da Motivação Pró-Social nas relações POPS-KSI e POPS-KSG; podem subsidiar pesquisas anteriores que sugeriram que a motivação pró-social poderia acentuar o KS (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012); no entanto, outras pesquisas são necessárias para verificar essas descobertas. Assim, concluímos que existe apenas suporte parcial e limitado para H4a e H4b.

A participação em atividades que beneficiam outras pessoas pode servir como uma maneira de atender parcialmente às três necessidades principais (GRANT, 2008). O KS pode estar intimamente ligada à satisfação da necessidade de relacionamento e pode levar à construção, desenvolvimento e manutenção de laços sociais com colegas em um jogo contínuo de compartilhamento de informações e conhecimento (LLOPIS; FOSS, 2016).

Na análise de regressão hierárquica moderada para o relacionamento entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Liderança Autêntica como moderador. As POPS tiveram um efeito principal positivo no KSI e no KSG ($\beta = 2,97$; $p < 0,01$ e $\beta = 2,09$; $p < 0,05$, respectivamente). Outro efeito principal é a relação positiva da AL com o KSG ($\beta = 2,01$; $p < 0,05$), no entanto, o efeito da interação entre POPS e AL no KS não foi significativo nem para os indivíduos nem para os grupos. Portanto, concluímos que não existe suporte para H3a e H3b.

O efeito direto significativo da Liderança Autêntica no KSG, pode ser explicado, em primeiro lugar, porque o AL favorece o desenvolvimento de habilidades psicológicas positivas dos seguidores, transformando o capital mental na intenção do KS de seus colaboradores (MINGYUAN; GENG, 2015; LI; WU; LIN, 2017; EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016) e, sobretudo, porque líderes autênticos incentivam o KS desenvolvendo um senso de identidade com seu grupo de trabalho (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016), que pode favorecer o compartilhamento de conhecimento no nível do grupo.

Os resultados da análise de moderação para a relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Satisfação no Trabalho (JS) como moderador, indicaram um efeito principal e interação significativa POPS-ST no KSI (β = 2,29; p <0,01), o que indica que a satisfação do trabalhador modera a relação positiva entre as POPS e o KSI, de modo que o relacionamento se fortaleça quando a JS aumenta e enfraquece à medida que a satisfação diminui. Os resultados da análise da relação POPS-KSG com ST como moderador podem ser considerados não significativos, pois possuem um valor p maior que o valor de significância estabelecido (geralmente 0,05) e porque possui um intervalo de confiança que incluiu o valor 0. Os achados são congruentes com a hipótese H5a, mas rejeitam a H5b.

De forma geral os resultados apontaram que a Satisfação no Trabalho influencia o KS no local de trabalho (SIHOMBING et al., 2017; TEH; SUN, 2012; REHMAN et al., 2014). O aprendizado individual é indispensável para que o KS se transforme em conhecimento individual, o que, além de melhorar os resultados de trabalho individual, propiciam a auto eficácia, o desempenho do trabalho e a Satisfação no Trabalho (ZHU, 2017), essa análise explica que a satisfação possa ser moderadora de forma específica da relação entre POPS e KSI.

Empregos mais satisfatórios, com vivências de harmonia e amizade no local de trabalho (elementos relacionados com POPS), resultam em organizações mais felizes, a comunicação é um elemento chave na criação de uma clima aberto e favorável que permita que informações e conhecimento fluam livremente (KUO; KUO; HO, 2014).

Os resultados da análise de moderação para a relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Tensão no Trabalho (JT) como moderador, indicaram um efeito principal e interação significativa POPS-JT no KSI (β = -2,77; p <0,01) e POPS –JT no KSG (β = -1,87; p <0,01), o coeficiente de regressão (β) negativo indica que na presença de Tensão no Trabalho a relação positiva entre POPS – KSI e POPS – KSG enfraquece, aceitando assim as hipóteses 6a e 6b. As análises também apontaram que de forma separada, POPS tiveram um efeito principal positivo no KSI e no KSG (β = 6,23; p <0,01 e β = 4,58; p <0,001, respectivamente). Outro efeito principal é a relação positiva da tensão ou estresse no trabalho com o compartilhamento de conhecimentos de indivíduos (β = 2,44; p <0,01).

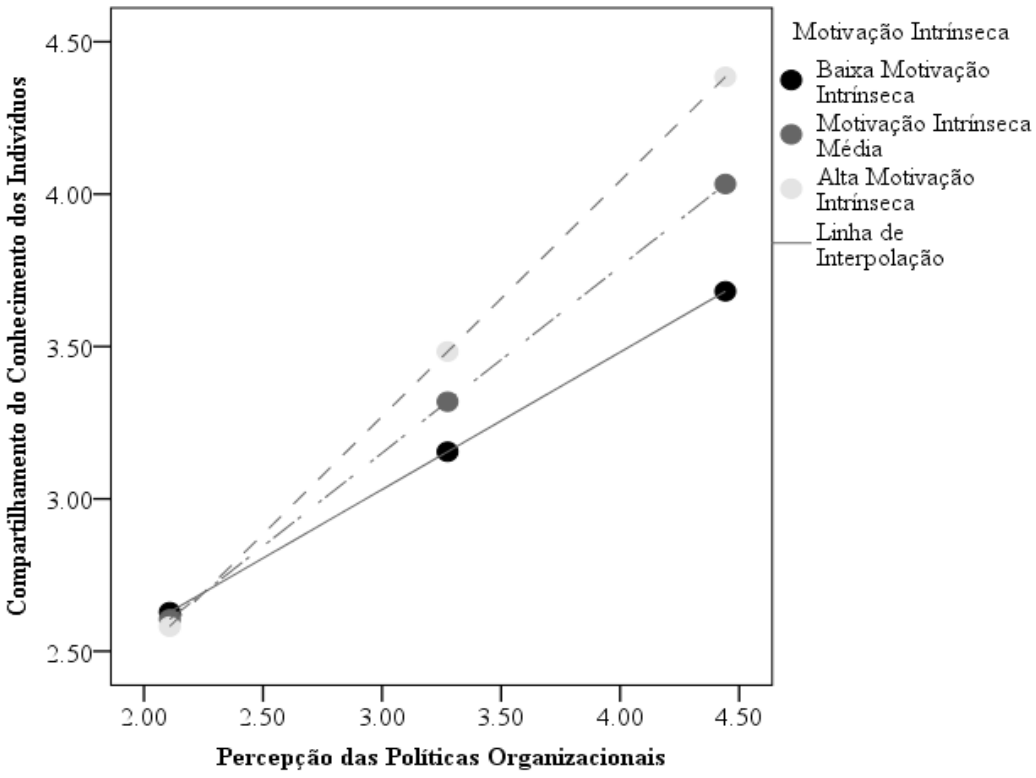
As descobertas estiveram em correspondência com pesquisas prévias, por exemplo o impacto positivo da tensão no trabalho sobre o KSI pode ser explicado porque segundo Hsiao; Hsiao; Wang (2013) e Wu (2013), níveis de estresse moderado ou adequado podem favorecer o KS. Contudo, os efeitos negativos da interação POPS-JT sobre o KSI e o KSG, constatam que do ponto de vista psicológico, a vivência de Estresse no Trabalho, pode produzir efeitos

negativos nos relacionamentos interpessoais (POPS) e consequentemente afetar o KS, a produtividade e outros fatores da organização (WU, 2013).

As co-variáveis companhia e tempo de experiência na organização usadas para todos os modelos não evidenciaram influência no KSI nem no KSG. Contudo, o tempo de experiência na indústria foi um preditor muito significativo do KSI nos cinco modelos estudados.

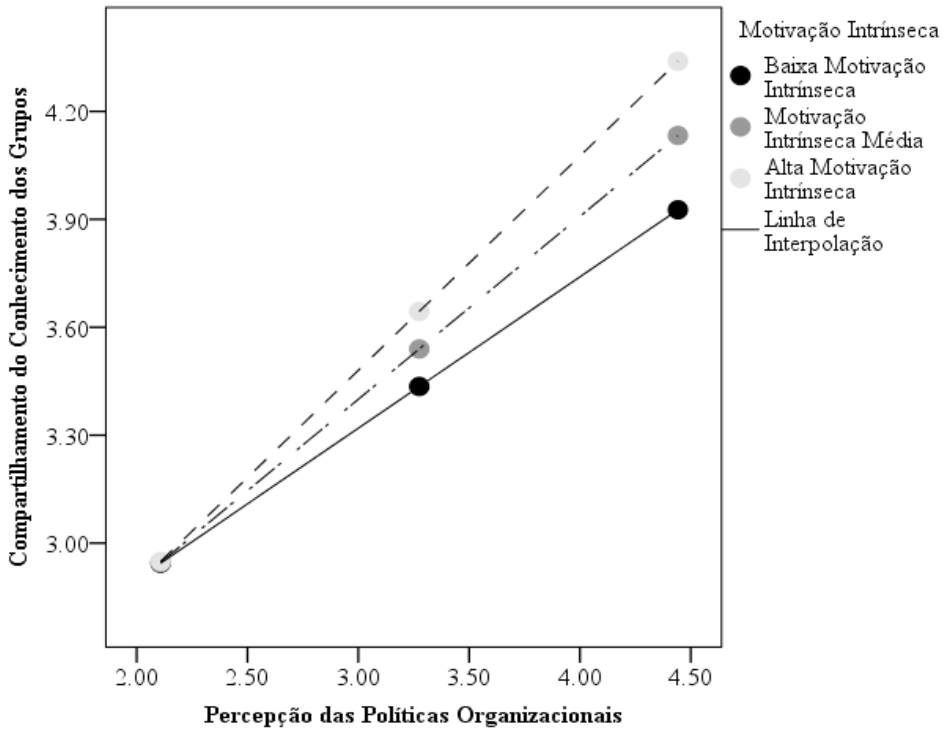
Para concluir a análise da moderação por meio de sua representação gráfica, pode-se afirmar que nas Figuras 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 a causalidade (às vezes, tendência) é direta e significativa, indicando que quanto mais altos os níveis de motivação intrínseca (5 e 6) e pró-social (7 e 8), Satisfação no Trabalho (9 e 10) e maior percepção de comportamentos autênticos liderança (11 e 12), maior a troca de conhecimentos entre indivíduos e grupos de trabalho, mesmo quando há presença hostil de POPS. A análise gráfica indicou que no caso da Tensão no Trabalho (13 e 14) quanto mais altos os níveis de Tensão no Trabalho os colaboradores tem menos disposição para o KSI e para o KSG.

Figura 5. Relação entre POPS - KSI com Motivação Intrínseca como moderador.



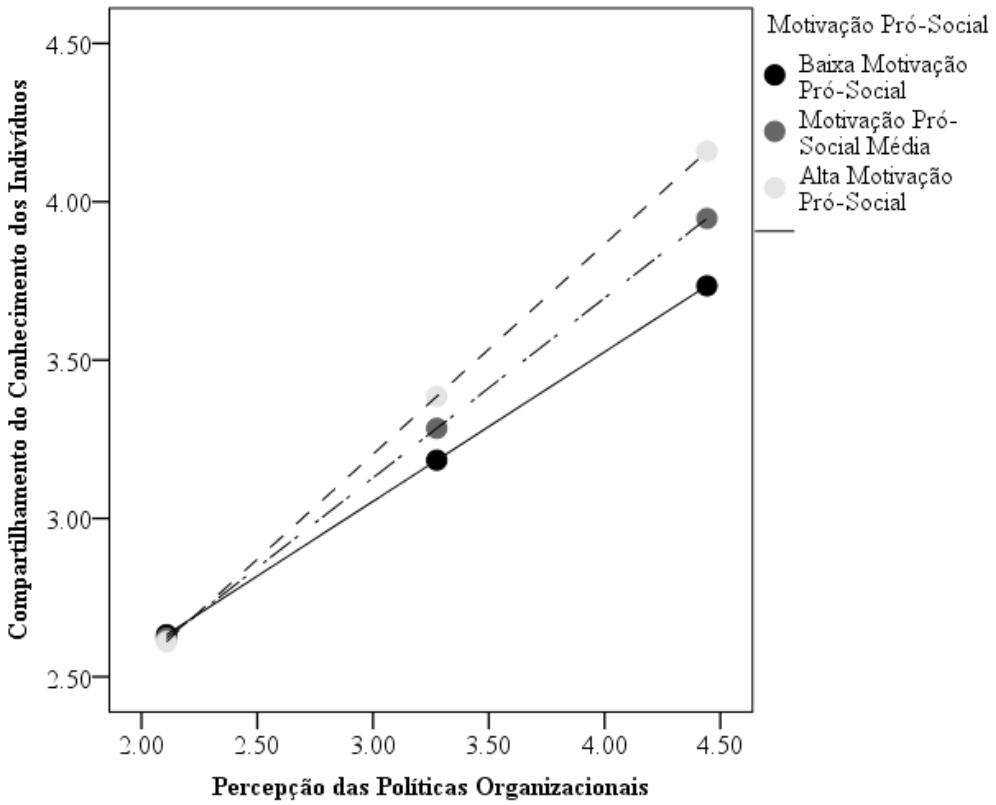
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 6. Relação entre POPS-KSG com Motivação Intrínseca como moderador.



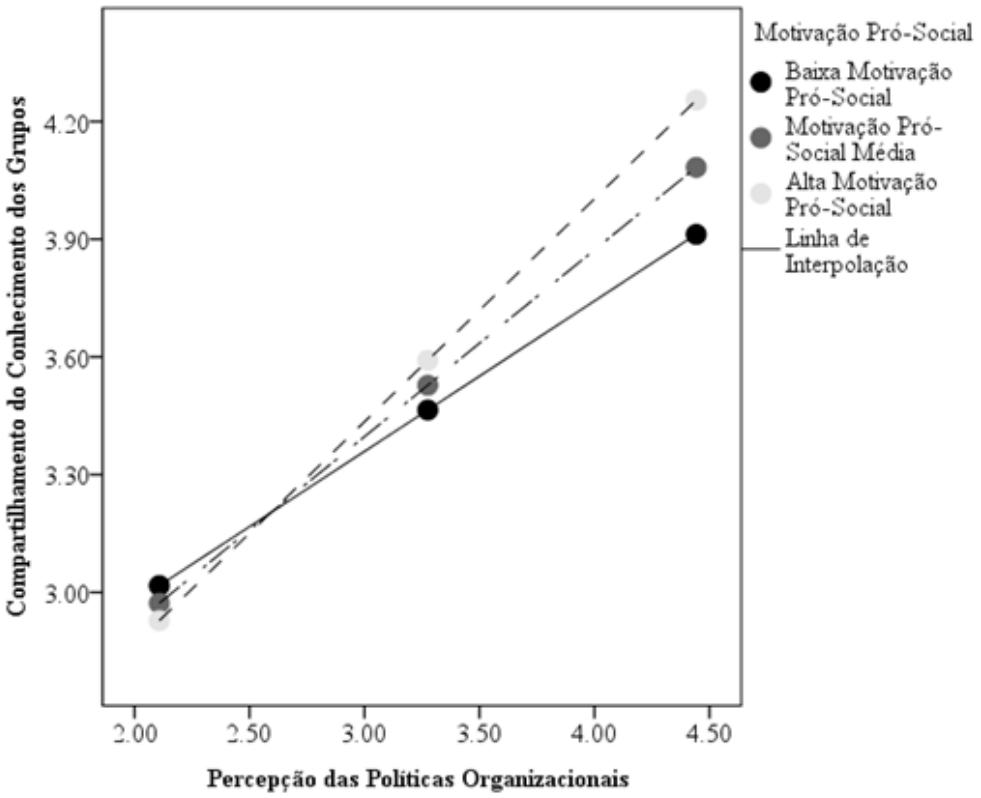
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 7. Relação entre POPS-KSI com Motivação Pró – Social como moderador.



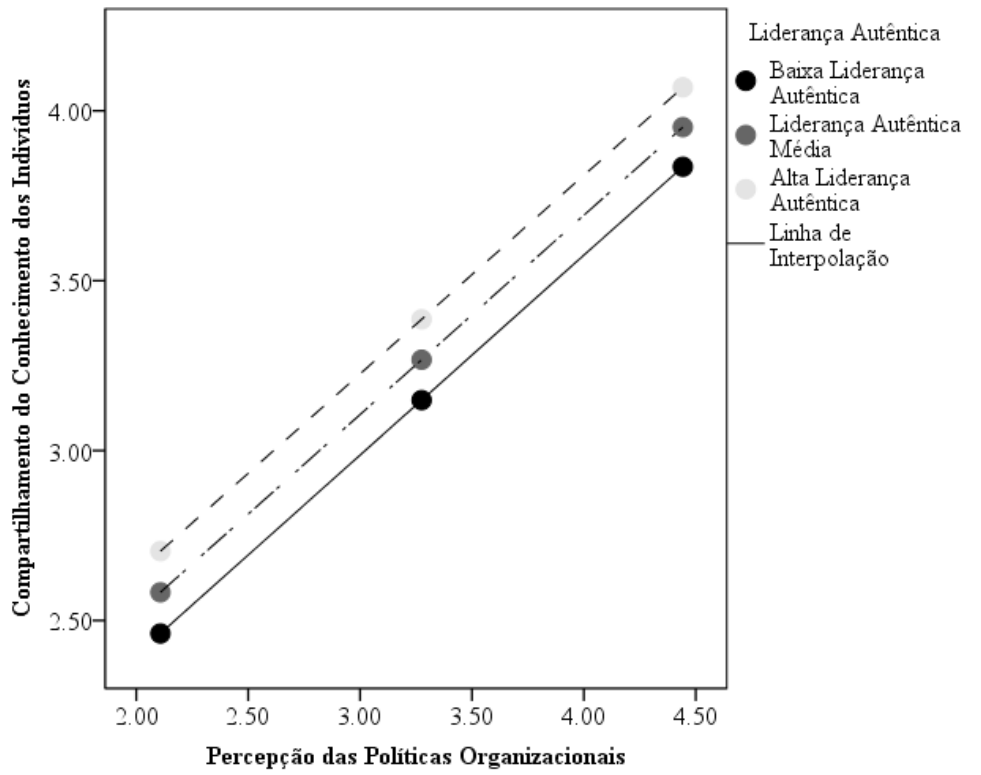
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 8. Relação entre POPS-KSG com Motivação Pró – Social como moderador.



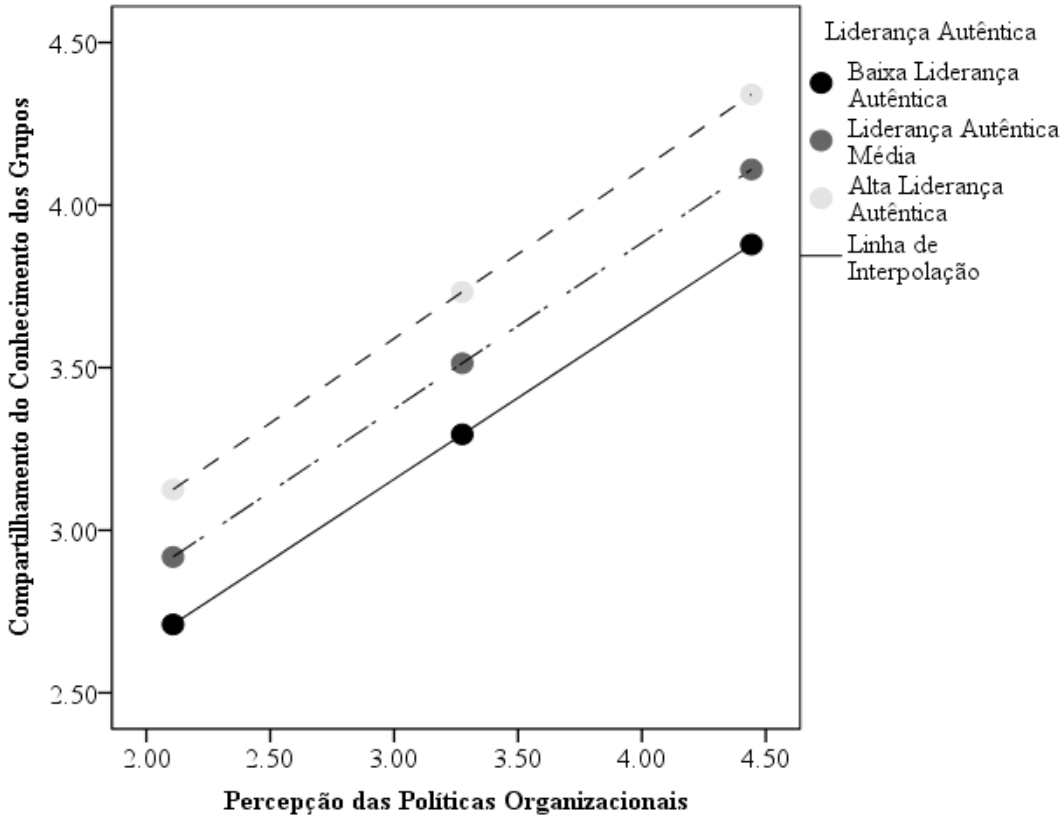
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 9. Relação entre POPS-KSI com Liderança Autêntica como moderador.



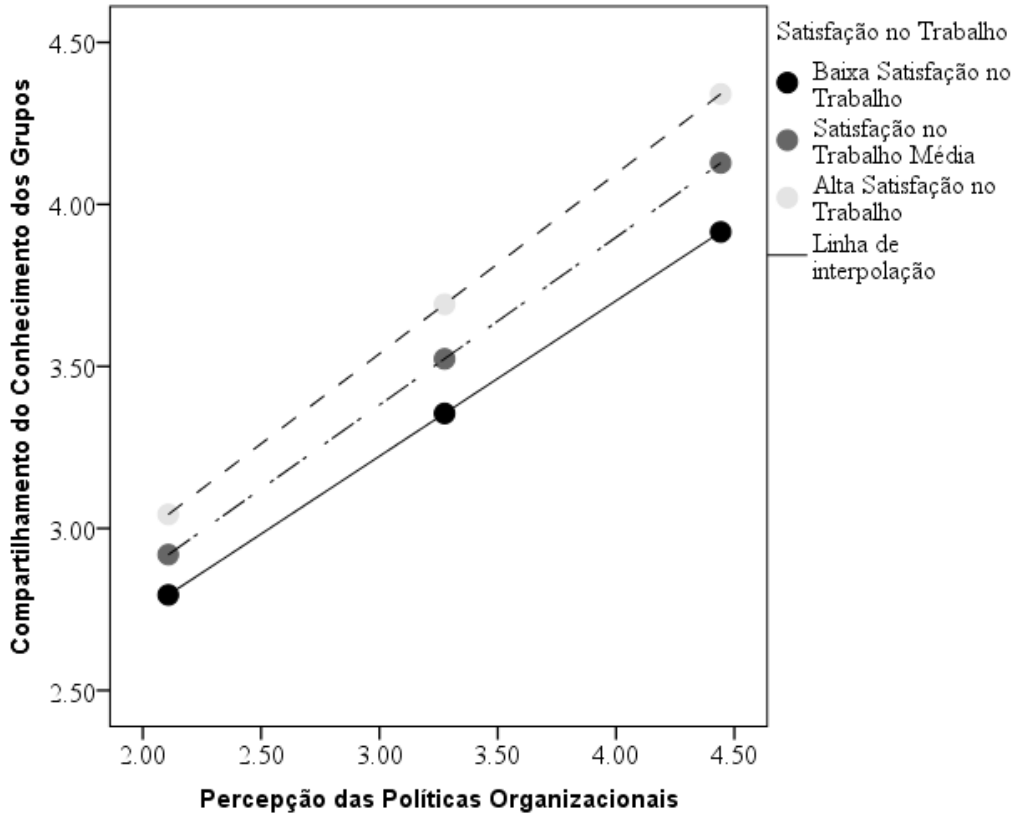
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 10. Relação entre POPS-KSG com Liderança Autêntica como moderador.



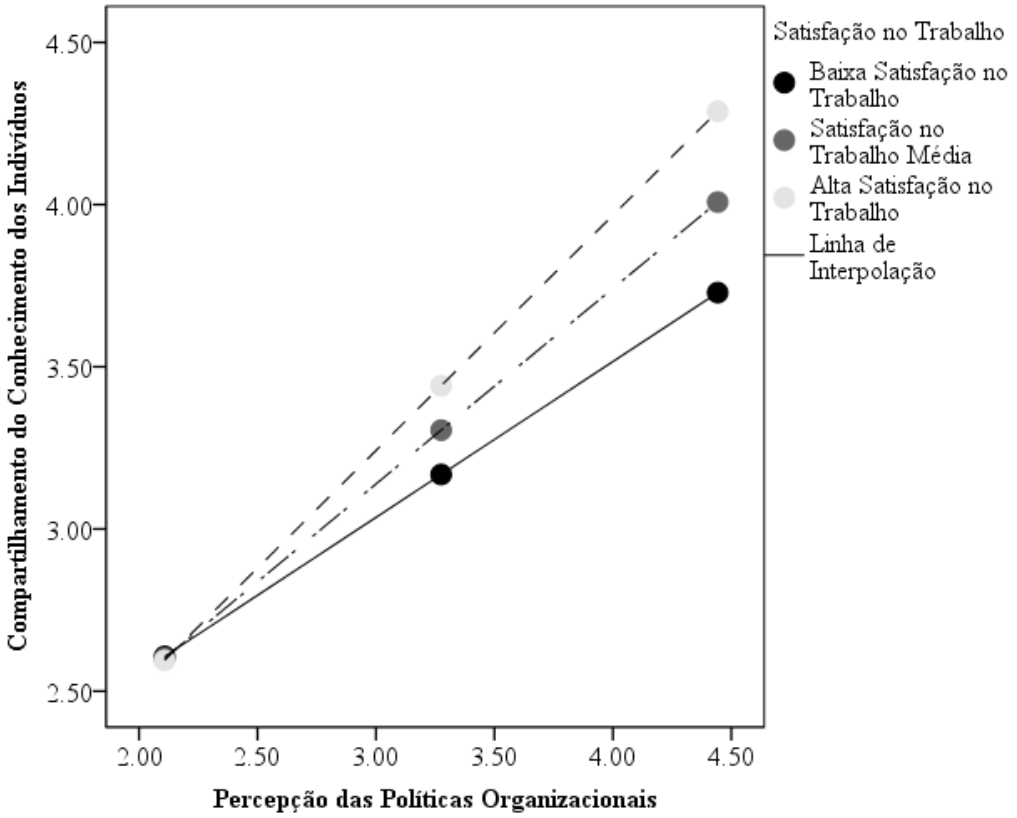
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 11. Relação entre POPS-KSI com Satisfação no Trabalho como moderador.



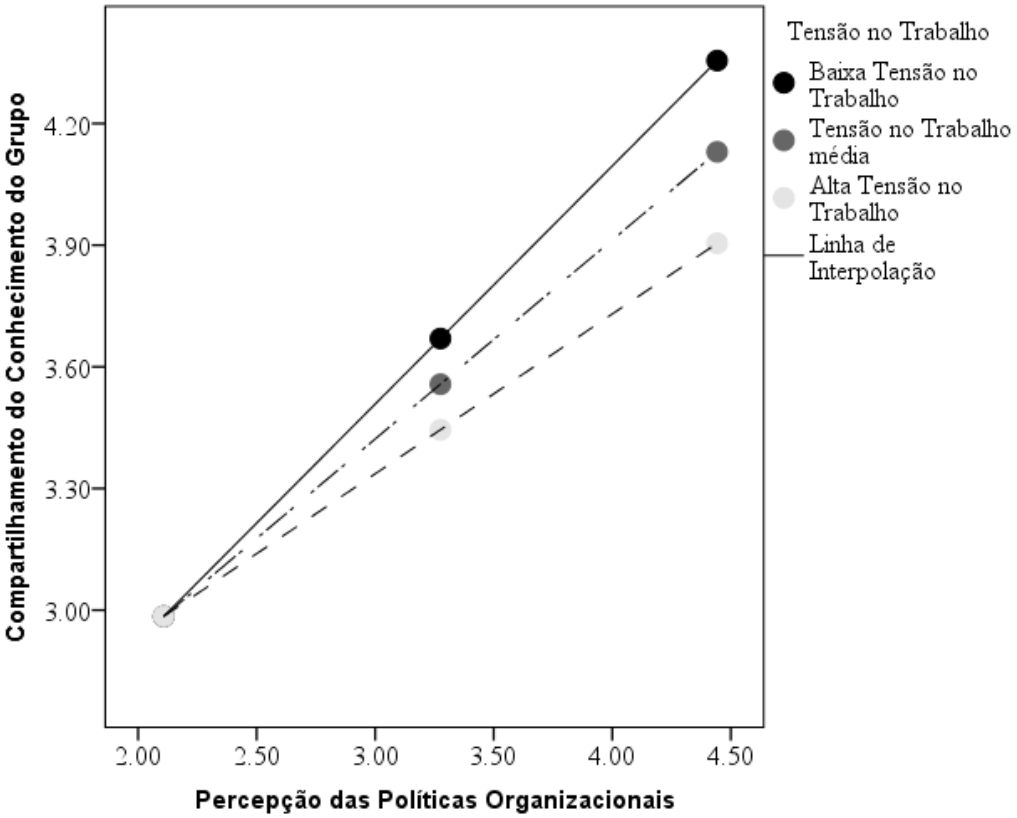
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 12. Relação entre POPS-KSG com Satisfação no Trabalho como moderador.



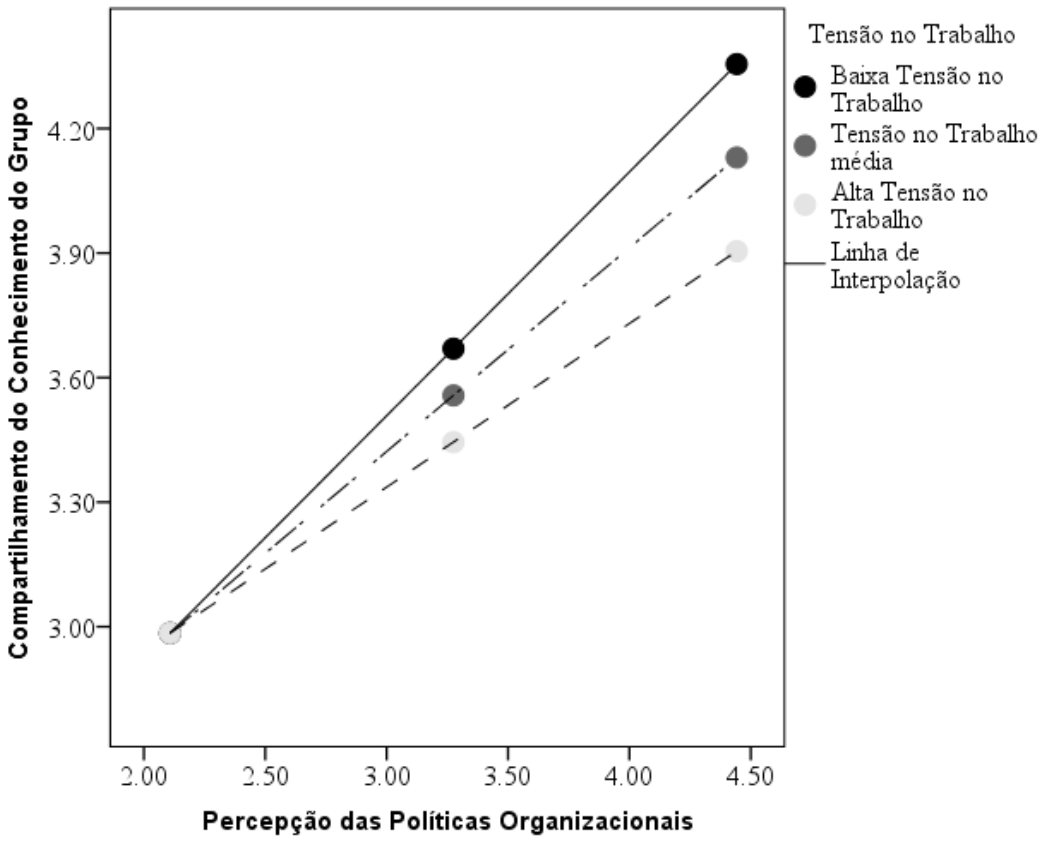
Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 13. Relação entre POPS-KSI com Tensão no Trabalho como moderador.



Fonte: Produção do próprio autor.

Figura 14. Relação entre POPS-KSG com Tensão no Trabalho como moderador.



Fonte: Produção do próprio autor.

4.5 RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO NO CONSÓRCIO MODULAR

Os resultados da Entrevista Semiestruturada realizada com gestores do Consórcio Modular permitiram a triagem e constatação de informações decorrentes da revisão documental e do questionário respondido pelos colaboradores do chão de fábrica.

Aprofundando nas informações do Questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho, os gestores, de acordo com o apontado pelos colaboradores no questionário, coincidiram em afirmar que os colaboradores estão altamente motivados com o seu trabalho, a afirmação está fundamentada na visão dos gestores baseados em elementos motivacionais objetivos, por exemplo a eficiência e eficácia no cumprimento das funções do empregado, assim como o envolvimento no cumprimento das metas organizacionais (AKKERMANS et al., 2016; BUGENHAGEN; BARBUTO, 2012). As respostas foram congruentes com os resultados do questionário no que são abordados elementos objetivos e

subjetivos da motivação no trabalho e que indicaram um pessoal com altos índices de motivação intrínseca e pró-social.

Os líderes entrevistados também indicaram que consideram que os colaboradores do chão de fábricas parecem estar satisfeitos com o seu trabalho, o que coincide com as respostas dos colaboradores que demostram Satisfação no Trabalho, indicando um estado de bem-estar com as funções desenvolvidas na organização (ORAMAN, 2011; ARTZ, 2010).

Contrário aos resultados do questionário, os gestores indicaram que não deve existir estresse ou tensão no trabalho devido a que os colaboradores são experientes em suas funções e recebem treinamentos frequentes que os auxiliam o desempenho. Em relação ao estresse, os líderes entrevistados indicaram que consideram que o processo de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, assim como a experiência dos colaboradores podem omitir a presença de estresse. Contudo outros fatores podem estar promovendo a vivência de estresse, pesquisas prévias salientaram que as atitudes organizacionais (IRVING; COLEMAN, 2003) e a disposição afetiva dos funcionários (HOCHWARTER, 2005) como fatores moderadores potenciais da vivência de estresse. Entretanto, a ameaça de perder o emprego ou de ser deslocado pode resultar estressante para os indivíduos que sentem uma forte necessidade de continuar na organização (IRVING; COLEMAN, 2003; ZAMBERLAN et al., 2012).

Relativo à Percepção das Políticas Organizacionais, apresentado aos entrevistados como fatores do Clima Organizacional (por exemplo. Relações interpessoais entre os colaboradores, ou entre os supervisores e os colaboradores) para uma melhor compreensão e resposta mais acessível. Os gestores consideraram de forma geral as relações pessoais positivas, embora perceberam algumas dificuldades na harmonia do ambiente de trabalho decorrentes das medidas tomadas diante da crise política e econômica do Brasil, como a diminuição da carga horária, férias coletivas e demissões.

Embora os diretivos reconhecem o possível impacto negativo das medidas aplicadas pelo Consórcio Modular para driblar a crise sobre os Recursos Humanos, os colaboradores demonstraram a percepção de muitas dificuldades em seu ambiente de trabalho, que essa pesquisa infere como características próprias das POPS como elemento negativo do Clima Organizacional (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009; CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; HOCHWARTER et al., 2010) e como decorrentes da percepção de instabilidade gerada pelo contexto político e econômico com repercussão na organização (ZAMBERLAN et al., 2012).

Nesse aspecto, é importante ressaltar que a presente pesquisa teve início coincidindo com a suspensão do contrato de 600 funcionários que afetou os funcionários do segundo turno, motivo pelo qual essa pesquisa aplicou o questionário só com colaboradores do primeiro turno. O "layoff"

foi anunciado oficialmente com um mês de antecedência e o objetivo foi driblar a crise econômica, já que a produção foi reduzida em um 25 % nesse ano, durante esse ano no chão de fábrica, houve um encolhimento, a capacidade de produção, que era de 400 veículos por dia, foi reduzida para 110, devido à queda de vendas no setor automotivo; diante desse panorama, desde o início do ano, o Consórcio Modular começou com programas de demissão voluntária (PDV), programas para incentivar a antecipação de aposentadorias, a diminuição da carga horária de trabalho e a redução salarial proporcional.

Os entrevistados indicaram algumas medidas tomadas pelo Consórcio Modular de forma geral, assim como pelas companhias fornecedoras, que provocaram uma mudança drástica e uma renovação no perfil da fábrica, por exemplo a revisão de processos, a readequação de sua estrutura produtiva para atender às demandas do mercado, foco no desenvolvimento de produtos de nicho e especializados, investimentos em tecnologia e a renovação dos executivos, essa revolução dentro do Consórcio Modular pode ter produzido resistência às mudanças, a hostilidade na Percepção das Políticas Organizacionais e a Tensão ou Estresse no Trabalho (CHANG; ROSEN; LEVY, 2009; HOCHWARTER et al., 2010), já que tais mudanças envolvem diretamente os Recursos Humanos.

Em relação à liderança os entrevistados apontaram à tendência da política do Consórcio Modular em rejuvenescer o corpo de executivos da empresa, sem abrir mão da sua experiência, tentando criar produtos e processos cada vez mais inovadores que respondam às demandas crescentes dos clientes focando na conectividade e na digitalização, além de novos meios de propulsão. Segundo os entrevistados, no caso dos líderes do chão de fábrica é esperado deles, a supervisão na criação de produtos inovadores, pelo que precisam além dos conhecimentos técnicos, habilidades na liderança, ser inspiradores de pessoas, essa última foi a única característica da Liderança Autêntica (WALUMBWA et al., 2008) indicada pelos gestores como importante no exercício dos líderes. Na presente pesquisa, baseada na perspectiva dos colaboradores do chão de fábrica e em correspondência com achados de pesquisas recentes, foi comprovada a importância de algumas atitudes e comportamentos associados à Liderança Autêntica como promotores de KS (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016; ELREHAIL et al., 2018; LI; WU; LIN, 2017; MALIK; DHAR; HANDA, 2016; MINGYUAN; GENG, 2015).

As respostas dos gestores para o esclarecimento de indicadores relativos à Gestão do Conhecimento indicaram que no chão de fábrica é comum a socialização entre os colaboradores que adquirem novos conhecimentos e também compartilham com os seus colegas de trabalho. Especificamente para o Compartilhamento do Conhecimento, a alta

gerência da MAN apontou que no chão de fábrica é mais comum o chamado “boca a boca” para a partilha de informações e conhecimento e o uso de murais informativos, o que explica o resultado do questionário com os colaboradores que não usam o e-mail como ferramenta para a partilha do conhecimento. O resultados são também congruentes com a literatura, que sugere que o KS ganha importância no contexto operário da indústria automotiva, favorecendo atividades de melhoria contínua (kaizen) ou resolução de problemas entre os colaboradores, por meio da socialização, para padronizar e registrar procedimentos operacionais (externalização), que podem ser estudados por outros trabalhadores (internalização), afetando positivamente a aprendizagem e a institucionalização das melhores práticas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

4.6 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A análise das implicações práticas teve como objetivo orientar algumas medidas organizacionais com base nos resultados de pesquisa, propiciando o bom desenvolvimento do Clima Organizacional, com ênfase na Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação no Trabalho, Satisfação no Trabalho, Liderança, Estresse ou Tensão no Trabalho e a promoção do Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos. As informações podem ser relevantes, pensando que o KS tem se tornado o processo chave para a Gestão do Conhecimento dentro das organizações (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; DEN HOOFF; DE RIDDER, 2004) e ainda, as orientações são especialmente importantes para desenvolver no ambiente operário, já que os colaboradores usam basicamente esse processo para desenvolver a sua eficácia e melhoria no desempenho.

As empresas automotivas podem priorizar a contratação de pessoas experientes no setor, pois o tempo de experiência na indústria pode fortalecer alguns comportamentos organizacionais, por exemplo, motivação intrínseca e compartilhamento de conhecimento dos indivíduos e grupos. O tempo de experiência na organização, por sua vez, pode favorecer a motivação pró-social, portanto, manter a estabilidade das equipes pode promover o envolvimento dos funcionários em comportamentos que excedem os requisitos mínimos de emprego e também garantir o compartilhamento do conhecimento (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012).

À medida que as Percepções das Políticas Organizacionais aumentam, os funcionários são motivados pelo interesse próprio e pela concorrência com outras pessoas, a se envolverem no compartilhamento de conhecimentos em díades e grupos de trabalho para entender o que

está acontecendo e afetar os resultados desejados. O Compartilhamento do Conhecimento é influenciado, primeiro que tudo, pela necessidade do trabalhador para entender e afetar a realidade compartilhada de seu local de trabalho e segundo por processos e resultados relacionados ao trabalho.

Os achados sugeriram que o gerenciamento corporativo deve facilitar contextos favoráveis ao KS (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) e usar o compartilhamento de conhecimento para ajudar a mitigar o impacto negativo das POPS (DE CLERCQ; BELAUSTEGUIGOITIA, 2017). No entanto, os resultados dessa pesquisa devem ser usados com cautela, em ambientes altamente políticos, os trabalhadores podem não se envolver no compartilhamento de conhecimento que beneficia a organização, esse envolvimento pode estar orientado ao benefício de si mesmo.

As organizações devem promover a Motivação Intrínseca, uma vez que os funcionários com motivação intrínseca são focados no processo e veem o trabalho como um fim em si, o trabalho atua como um incentivo (AKKERMANS et al., 2016; BUGENHAGEN; BARBUTO, 2012). Por esse motivo, quando a Motivação Intrínseca é alta, o comportamento dos funcionários será menos determinado pelas características do contexto e mais pela natureza da atividade a ser realizada (LLOPIS; FOSS, 2016), mitigando os efeitos negativos das POPS (DE CLERCQ; DIMOV; BELAUSTEGUIGOITIA, 2016; HOCHWARTER et al., 2010; (BREAUX et al., 2009; GUPTA, 2011) e favorecendo o compartilhamento de conhecimento (GAGNÉ, 2009; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012), fundamentalmente o KSI.

As organizações podem fornecer treinamento, desenvolvimento e oportunidades de crescimento com o objetivo de gerar altos níveis de motivação pró-social que acentuam o KS como uma forma de devolver incentivos recebidos da organização; essa percepção de troca social também está associada a níveis mais altos de desempenho no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2012).

As gerências devem estimular o desenvolvimento da Liderança Autêntica dentro de suas organizações, uma vez que esse estilo de liderança pode ter um impacto positivo no Compartilhamento do Conhecimento dos Grupos, o que representa uma vantagem competitiva para as organizações (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016).

As organizações, especialmente o Departamento de Recursos Humanos das instituições, devem alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais e profissionais dos seus funcionários, já que a Satisfação no Trabalho depende basicamente da satisfação das necessidades do trabalhador (AKEHURST; COMECHE; GALINDO, 2009), assim como da

criação de um ambiente de trabalho favorável que propicie a combinação de sentimentos e crenças que os trabalhadores mantiveram em relação ao seu emprego, propiciando a percepção dos trabalhadores sobre como o trabalho oferece coisas que são consideradas importantes para eles (AKEHURST; COMECHE; GALINDO, 2009).

Além da importância da Satisfação no Trabalho em si, ela demonstrou ser uma variável moderadora eficaz na relação entre POPS- KSI e POPS –KSG, as evidências apontaram que altos níveis de Satisfação no Trabalho podem diminuir as percepções hostis da política organizacional (BREAUX et al., 2009). Empregos mais satisfatórios, com vivências de harmonia e amizade no local de trabalho (fazendo contrapartida às POPS), resultam em organizacionais mais satisfeitas, sendo necessário o estabelecimento de canais de comunicação efetiva, para auxiliar uma atmosfera aberta que permita que informações e conhecimento fluam livremente (KUO; KUO; HO, 2014). Os resultados apontaram que a Satisfação no Trabalho influencia a partilha do conhecimento no local de trabalho (SIHOMBING et al., 2017; TEH; SUN, 2012; REHMAN et al., 2014).

Em contrapartida, altos níveis de tensão ou estresse no trabalho devem ser evitados pelas organizações, criando um equilíbrio entre as necessidades, habilidades, desejos e personalidade de um empregado e as demandas ou restrições no ambiente de trabalho (ABUSH; BURKHEAD, 1984) Um desequilíbrio entre o que o indivíduos oferece a organização e as demandas dela, pode conduzir ao desconforto psicológico e implicar o estresse (HELMS-LORENZ; MAULANA, 2016), que agudiza a percepção hostil do clima organizacional (POPS) (GUPTA, 2011; BREAUX et al., 2009), e pode produzir efeitos negativos nos relacionamentos interpessoais (POPS) e consequentemente afetar o compartilhamento do conhecimento, a produtividade e outros fatores da organização (WU, 2013).

As implicações práticas apresentadas acima, baseadas nos achados dessa pesquisa pretendem contribuir com o aumento da competitividade do Consórcio Modular de forma específica e da indústria automotiva de forma geral, por ser um setor dependente de conhecimento tácito operário. As ações também potencializam o alinhamento gestor-operário para a criação de um contexto favorável ao compartilhamento do conhecimento.

RESULTADOS DO CAPÍTULO 4

O presente capítulo trouxe a análise dos resultados da investigação documental das organizações estudadas, a análise das respostas ao questionário sobre as percepções do ambiente de trabalho dos operários das sete linhas automotivas do Consórcio Modular e a análise da entrevista semiestruturada com gestores representantes da MAN, os resultados foram discutidos com base na revisão crítica da literatura e propiciaram:

1. Compreender o funcionamento de cada uma das companhias estudadas e do Consórcio Modular de forma geral, suas expectativas formais e as principais características corporativas que podem direcionar o comportamento dos membros das organizações.

2. Diagnosticar as organizações quanto às variáveis do Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação, Satisfação no Trabalho, Tensão no Trabalho, comportamento de Liderança Autêntica) e Compartilhamento do Conhecimento.

3. Aceitar ou rejeitar as hipóteses apresentadas no capítulo 1, por meio de análises estatísticas. Os resultados indicaram o impacto positivo da Percepção das Políticas Organizacionais sobre o Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos e dos Grupos (aceitando as Hipóteses 1A e 1B), no que POPS tiveram influência mais forte sobre o KSI (aceitando a Hipótese 2). Embora os achados indicaram que quanto maior é a percepção de comportamentos autênticos da liderança, maior é o KSI e o KSG, mesmo quando há presença hostil de POPS, os resultados não foram significativos (rejeitando as Hipóteses 3A e 3B). A análise de Motivação Intrínseca e Pró-Social como moderadores da relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, indicou forte influência positiva da Motivação Intrínseca na relação POPS-KSI e a Motivação Pró-Social indicou certos graus de previsão nas variáveis dependentes (KSI e KSG) (pelo que há suporte parcial e limitado para as Hipóteses 4A e 4B). O estudo da Satisfação no Trabalho indicou que favorece a forte relação positiva entre POPS-KSI, mas não influencia a relação positiva entre POPS-KSG (aceitando a Hipótese 5A e rejeitando a 5B). Os achados mostram a Tensão no Trabalho pode enfraquecer ou reverte a relação positiva POPS-KSI e POPS KSG (aceitando as Hipóteses 6A e 6B).

4. Fornecer uma visão teórica e prática dos efeitos interativos do Clima Organizacional e do Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos que constitui a base para a elaboração de estratégias de intervenção do Clima Organizacional, com ênfase em POPS, Motivação no Trabalho, Satisfação no Trabalho, Liderança, Estresse ou Tensão no Trabalho visando a promoção do KSI e KSG.

CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo trata as conclusões finais do estudo, indicando os resultados obtidos e as contribuições que de fato foram alcançadas, os achados permitiram discutir as limitações, assim como sugestões de pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES FINAIS

O presente estudo discutiu a relação entre variáveis relativas ao Clima Organizacional e o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos no ambiente operário do Consórcio Modular, propiciando conclusões teóricas e práticas.

A revisão crítica da literatura sugere que o Compartilhamento do Conhecimento é influenciado por variáveis do Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação no Trabalho, Satisfação no Trabalho, Liderança, Estresse ou Tensão no Trabalho). Essas análises foram importantes no sentido de prever quais fatores do CO influenciam no sucesso ou fracasso na implantação do KS em diversas organizações, contextos e culturas, promovendo a criação de um Modelo Teórico para o estudo do Clima Organizacional com impacto no Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos.

O Modelo Teórico e o sistema de hipóteses foram testados no contexto do Consórcio Modular em sistemas de produção automotiva distintos, fazendo a triagem de informações advindas da investigação documental das organizações estudadas, do questionário sobre as percepções do ambiente de trabalho desenvolvido com operários das sete linhas automotivas do Consórcio Modular e da análise da entrevista semiestruturada com gestores representantes da MAN.

Os resultados da análise qualitativa sugeriram que a situação política e econômica do país assim como as demissões na indústria automobilística, podem estar influenciando a hostilidade na Percepção das Políticas Organizacionais e a leve vivência de Estresse Laboral. Os resultados indicaram um pessoal motivado, as fontes de motivação estão dadas no trabalho (Motivação Intrínseca) e na possibilidade de exercer influência positiva em outras pessoas (Motivação Pró-social). A Satisfação no Trabalho também mostra um indicador favorável segundo as respostas dos participantes. Algumas respostas sugeriram a presença de estresse no ambiente pesquisado, outras afirmações tiveram respostas diversas, o que pode ser indicador de percepções diversas quanto a esse inquérito ou recursos de afrontamento diferentes para lidar com o estresse. Há opiniões diversas em relação à liderança, mas de

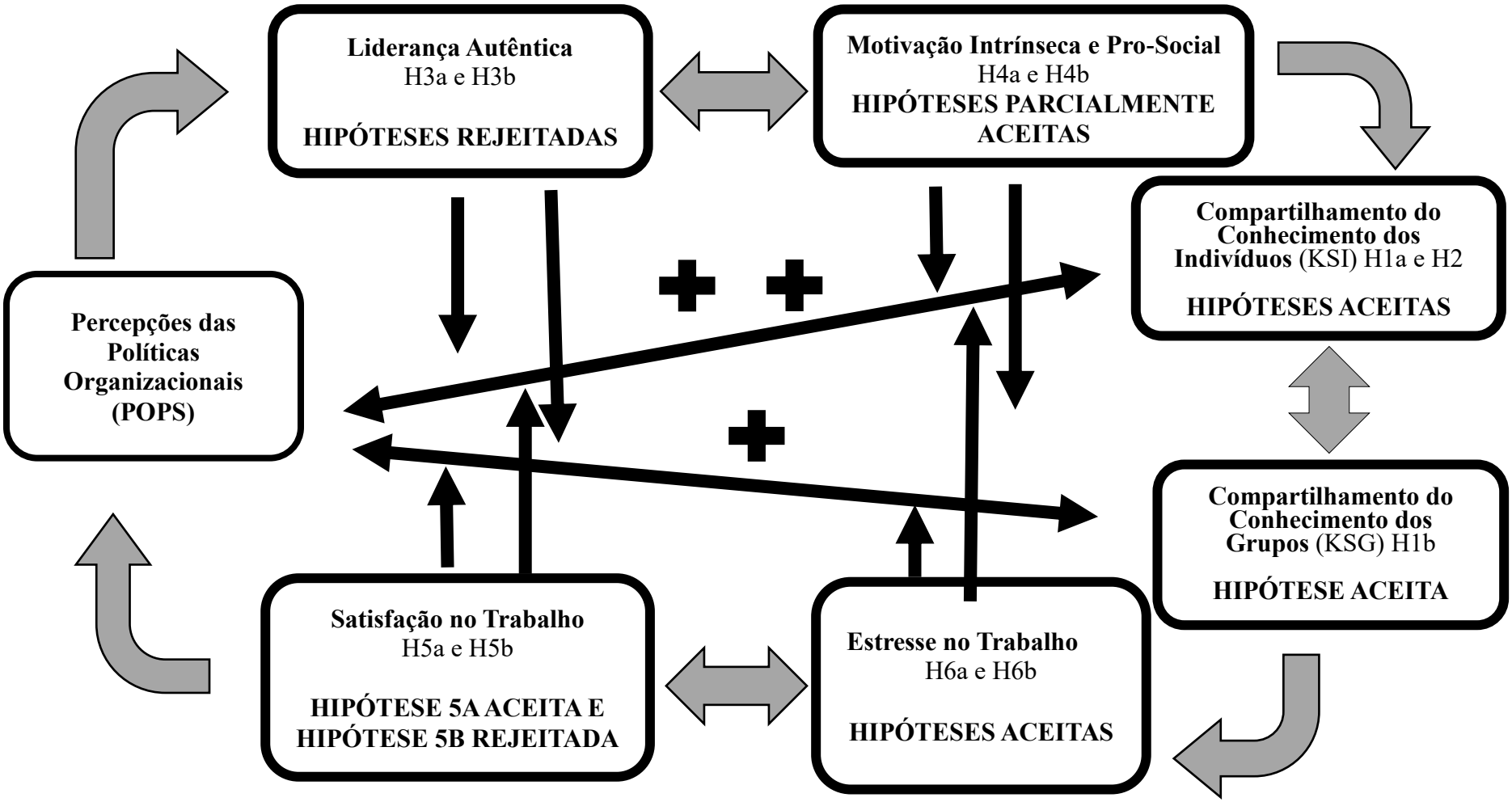
forma geral há uma percepção favorável dos colaboradores em relação aos comportamentos autênticos dos líderes.

A análise de correlação e regressão linear indicaram que a Motivação Intrínseca está relacionada com todas as variáveis em análise, porém não será influenciada nem vai influenciar o Compartilhamento do Conhecimentos dos Indivíduos nem dos Grupos. A motivação Pró-Social parece não depender muito das variáveis estudadas só da Motivação Intrínseca e da Satisfação no Trabalho. A Satisfação no Trabalho pode ser fragilizada diante a experiência de Tensão no Trabalho dos colaboradores e as dificuldades nas Percepções das Políticas Organizacionais. A Tensão ou Estresse no Trabalho mostrou um impacto negativo sobre a Motivação e a Satisfação Laboral, e pode ser agudizada (o) pelas POPS (hostilidade no ambiente de trabalho). Os comportamentos autênticos da Liderança mostraram ter influência sobre a Motivação Intrínseca e Satisfação no Trabalho dos funcionários. O tempo de experiência na indústria pode influenciar o compartilhamento de conhecimento de indivíduos e grupos de trabalho.

As Percepções das Políticas Organizacionais tiveram um impacto negativo na Motivação, na Satisfação, e podem promover também a vivência de estresse, mas contraditoriamente podem favorecer o Compartilhamento do Conhecimento nos níveis individual e de grupo. Os resultados serviram de suporte para a aceitação das Hipóteses 1A, Hipóteses 1B e Hipótese 2 (ver Figura 15).

As variações nas intenções de Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos podem ser explicadas pelo Tempo de Experiência na Indústria (anos), pela Motivação Intrínseca, pela Percepção das Políticas Organizacionais e pelo Compartilhamento de Conhecimento dos Grupos. A análise do Compartilhamento do Conhecimento dos Grupos sugere que suas variações podem ser associadas com: o Tempo de Experiência na Indústria (anos), os comportamentos associados com Liderança Autêntica, as Percepções das Políticas Organizacionais e Compartilhamento do Conhecimento dos Indivíduos. Os achados dessa pesquisa destacam os efeitos positivos, um tanto contraditórios em relação aos achados da literatura, da Percepção das Políticas Organizacionais no Compartilhamento de Conhecimentos de Indivíduos e Grupos (aceitando as Hipóteses 1A e 1 B ver Figura 15). Com impacto mais fortemente positivo das POPS sobre o KSI (aceitando a Hipótese 2 ver Figura 15).

Figura 15. Modelo de pesquisa com hipóteses aceitas e rejeitadas.



Fonte: Produção do próprio autor

A análise da Liderança Autêntica, Motivação Intrínseca e Pró-Social, Satisfação e Estresse no Trabalho como mediadores e moderadores da relação entre Política Organizacional e Compartilhamento de Conhecimento de Indivíduos e Grupos indicou que:

O efeito da interação entre POPS e AL não foi significativo nem para o compartilhamento do conhecimento dos indivíduos nem para o compartilhamento do conhecimento dos grupos (rejeitando as Hipóteses 3A e 3B ver Figura 15).

A motivação intrínseca do trabalhador modera a relação positiva entre POPS e o compartilhamento de conhecimento dos indivíduos, de modo que o relacionamento se fortaleça como motivação intrínseca aumenta e enfraquece à medida que a motivação intrínseca diminui. A relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, com motivação pró-social como moderadora, não mostrou valores significativos para a interação POPS-PSM como moderadores do KSI e KSG, no entanto, os valores de tendência do significado $p \approx .10$ podem ser considerados como com certos graus de previsão nas variáveis dependentes (KSI e KSG), pelo que há suporte parcial e limitado para as Hipóteses 4A e 4B (Figura 15).

Os resultados da análise de moderação para a relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Satisfação no Trabalho (JS) como moderador, indicaram um efeito principal e interação significativa POPS-ST no KSI o que indica que a satisfação do trabalhador modera a relação positiva entre POPS e KSI, de modo que o relacionamento se fortaleça quando a Satisfação no Trabalho aumenta e enfraquece à medida que a satisfação diminui. Os resultados da análise da relação POPS-KSG com Satisfação no Trabalho como moderador podem ser considerados não significativos. Os achados permitiram aceitar a Hipótese 5A e rejeitar a Hipótese 5B (Figura 15).

Os resultados da análise de moderação para a relação entre POPS-KSI e POPS-KSG, com Tensão no Trabalho (JT) como moderador, indicaram um efeito principal e interação significativa POPS-JT no KSI e POPS –JT no KSG, indicando que na presença de tensão no trabalho a relação positiva entre POPS – KSI e POPS – KSG enfraquece, aceitando as Hipóteses 6A e 6B, conforme indicado na Figura 15.

Os resultados acima permitiram a apresentação de medidas organizacionais para favorecer o Clima Organizacional visando a promoção do KSI e do KSG. Os resultados também favoreceram a análise dessas variáveis em situação de crise económica e demissões no setor automotivo, obtendo resultados diferentes aos apontados em pesquisas em situação de emprego estável e ainda apontando às influências da cultura do “jeitinho” brasileiro como um fator que pode driblar a percepção hostil das Políticas Organizacionais.

Os achados dessa pesquisa podem auxiliar outros países com a experiência de crise, podendo contribuir para lidar melhor com essas situações. Esses resultados também podem ser ponto de partida num contexto de recuperação da economia, onde a retomada da produção e a (re) contratação serão necessárias e fatores do OC e o KS terão um papel importante, uma vez que as empresas devem investir em conhecimento compartilhado entre os trabalhadores e a criação de um Clima Organizacional favorável, dado por altos níveis de Motivação e Satisfação no Trabalho, comportamentos autênticos da liderança, e baixos níveis de Tensão no Trabalho.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DE PESQUISA

A presente pesquisa trouxe contribuições teóricas e práticas. De forma geral a contribuição teórica foi dada pela proposta de um Modelo Teórico para o estudo do Clima Organizacional e sua relação com o Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos. Também foi apresentada uma revisão crítica da literatura que discutiu o impacto de variáveis do Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação no Trabalho, Satisfação no Trabalho, Liderança, Estresse ou Tensão no Trabalho) no Compartilhamento do Conhecimento, fazendo inferências do comportamento do fenômeno no Brasil e outros países em desenvolvimento e comparando com a literatura internacional que estuda o tema em países desenvolvidos.

As implicações práticas foi a avaliação do Compartilhamento do Conhecimento de Indivíduos e Grupos de Trabalho e como ele é influenciado por variáveis do Clima Organizacional em distintos sistemas de produção automotiva. Este estudo estudou também o impacto da cultura brasileira no KSI e no KSG, analisando fatores culturais diferentes aos indicados em pesquisa prévias, em que predominantemente foram estudadas a culturas asiática e norte-americana. O estudo revelou ainda, o possível impacto da situação de crise económica e demissões no setor automotivo em variáveis do CO, KSI e KSG obtendo resultados diferentes aos apontados em pesquisas em situação de emprego estável. Outra contribuição foi a caracterização do perfil de organizações com sistemas produtivos diferentes quanto às variáveis pesquisadas, através da aplicação e análise dos instrumentos de pesquisa.

Por fim, esse estudo também mostrou as implicações práticas dos achados no contexto organizacional, apresentando medidas para a gestão organizacional para a intervenção do Clima Organizacional (com ênfase na Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação no

Trabalho, Satisfação no Trabalho, Liderança, Estresse ou Tensão no Trabalho) visando a promoção do KSI e o KSG.

Para o alcance dessas contribuições, neste estudo:

1. Foram analisadas duas perspectivas sobre o comportamento de Compartilhamento de Conhecimento: Compartilhamento de Conhecimento Individual e Compartilhamento de Conhecimento de Grupo, combinando o efeito desses dois níveis.

2. Foi considerada a possibilidade de que a POPS possa promover ações organizacionais positivas, incluindo o KS, sempre e quando nas organizações existam comportamentos autênticos de liderança, altos níveis Satisfação no Trabalho, de Motivação Intrínseca e Pró-Social e baixos níveis de Estresse ou Tensão no Trabalho.

3. Foi explorada a relação POPS - KS utilizando diferentes referentes, buscando entender como indivíduos e grupos respondem à presença de políticas organizacionais. Pesquisando também a Liderança Autêntica, a Satisfação no Trabalho, a Motivação Intrínseca e Pró-Social e o Estresse como fatores mediadores e moderadores da relação POPS-KSI e POPS - KSG.

4. A pesquisa também testou POPS e KS no contexto brasileiro, lançando novas influências culturais em potencial que impactam esse relacionamento (TORRES et al., 2015; TEIXEIRA; OLIVEIRA; CURADO, 2019).

5. O estudo mostrou ainda a caracterização de um cenário de crises política e econômica que teve começo em 2013 e que gerou em seu ápice 33% de demissões na indústria automotiva (IBGE, 2016). Estudos nessas circunstâncias são muito necessários dado o destaque do setor automotivo no âmbito nacional e internacional (IBGE, 2019; OICA, 2019). Por outro lado, os países não estão isentos de vivenciar crises e a experiência de outras nações pode contribuir para lidar melhor com essas situações. Contudo, no contexto futuro, quando manifestadas sinais de recuperação em setores de exportação, onde a recuperação da produtividade e a (re) contratação sejam necessárias, fatores do CO e o KS terão um papel importante, uma vez que as empresas devem investir em conhecimento compartilhado entre os trabalhadores e a criação de um ambiente de trabalho favorável.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Embora os resultados desta investigação ofereçam novas ideias sobre o impacto de variáveis relativas ao Clima Organizacional (Motivação intrínseca e Pró-Social, Satisfação, Estresse no Trabalho, Percepção das Políticas Organizacionais) sobre o Compartilhamento do

Conhecimento de Indivíduos e Grupos no ambiente operário do Consórcio Modular, atendendo a fatores culturais e contextuais e oferecendo medidas gerenciais como referência para melhorias dessas variáveis com impacto no desempenho individual, grupal e organizacional, há limitações que devem ser consideradas ao avaliar esses resultados.

Os dados da presente pesquisa não mediram as formas específicas de conhecimento compartilhadas por indivíduos e grupos, mas sim avaliações globais sobre a extensão em que o conhecimento é compartilhado. Assim, são necessárias pesquisas futuras para explorar formas específicas de conhecimento sob diferentes condições das variáveis relativas ao Clima Organizacional, de forma específica das POPS que demonstrou ter a forte influência no KSI e no KSG. Os dados foram coletados usando métodos robustos, mas também são transversais. Assim, esses achados podem diferir dos testes longitudinais dentro dos sujeitos, que são necessários e representam um próximo passo importante. Foram testados todos os efeitos no nível individual de análise e são necessárias pesquisas futuras para entender como as estimativas de POPS, KSI e KSG concordam entre os funcionários.

O presente estudo caracteriza a percepção do ambiente de trabalho de colaboradores da indústria automobilística baseado em diversas variáveis do Clima Organizacional e o seu impacto no compartilhamento de conhecimentos em situações de crise econômica, no entanto, estudos futuros podem comparar os resultados deste estudo com outra amostra no mesmo ambiente em situação de emprego estável. Outras pesquisas podem replicar este estudo com um número maior de participantes e/ou estabelecer comparações com organizações de outros setores (por exemplo: público versus privado, bens versus serviços, siderúrgico versus automotivo versus aeroespacial versus vidreiro, entre outros) e culturas (comparação entre vários países para ver pontos comuns e diferentes em relação à cultura brasileira).

Pesquisas futuras poderiam avaliar esses relacionamentos no nível do grupo ou da equipe, ou mesmo por supervisor ou cargo, lançando uma nova luz importante sobre os efeitos da política organizacional. Como uma oportunidade de pesquisa futura, incentivamos os estudiosos a avaliar como a habilidade política (MUNYON et al., 2015), ou a capacidade de influência social, afeta tanto as avaliações de POPS quanto o compartilhamento de conhecimento para indivíduos e grupos. Prevemos que trabalhadores politicamente qualificados usarão sua capacidade de influência social para se envolver em altos níveis de compartilhamento de conhecimento, na tentativa de obter vantagem e influenciar o significado compartilhado no trabalho**.**

REFERÊNCIAS

ABUSH, R.; BURKHEAD, J. Job stress in midlife working women: relationships among personality type, job characteristics, and job tension. **Journal of Counseling Psychology**, Arlington, v. 31, n. 1, p. 36, 1984. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0022-0167.31.1.36. Acesso em: 20 mar. 2017.

AKEHURST, G.; COMECHE, J.M; GALINDO, M. Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 32, n. 3, p. 277–289, 2009. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/s11187-008-9116-z. Acesso em: 25 mar. 2018.

AKKERMANS, J. *et al.* What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. **Career Development International**, Alexandria, v. 21, n. 4, p. 419–439, 2016. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/CDI-04-2016-0063. Acesso em: 23 mar. 2016.

AKRAM, T.; LEI, S.; HAIDER, M. The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. **Arab Economic and Business Journal**, Lebanon, v. 11, n. 2, p. 153–161, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.aebj.2016.06.001. Acesso em: 23 mar. 2018.

ALZGHOUL, A. *et al.* Knowledge management, workplace climate, creativity and performance. **Journal of Workplace Learning**, London, v. 30, n. 8, p. 592–612, 2018. Disponível em: https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JWL-12-2017-0111. Acesso em: 28 mar. 2019.

ANDRETTO, L.B; PERIOTTO, T.R.C; DA CRUZ URPIA, A. G. The relevance of the organizational climate for knowledge sharing in organizations. **International Journal of Development Research**, London, v. 09, n. 10, p. 30915-30920, 2019. Disponível em: http://www.journalijdr.com/sites/default/files/issue-pdf/17135.pdf. Acesso em: 22 dez. 2019.

ANDREWS, M. C.; KACMAR, K. M.; KACMAR, C. The Interactive effects of behavioral integrity and procedural justice on employee job tension. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 126, n. 3, p. 371–379, 2015. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/s10551-013-1951-4. Acesso em: 20 fev. 2017.

ARTZ, B. Fringe benefits and job satisfaction. **International Journal of Manpower**, Bingley, v. 31, n. 6, p. 626–644, 2010. Disponível em: https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437721011073346. Acesso em: 20 dez. 2016.

ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: trends, issues, and challenges. **Cogent Business and Management**, London, v. 3, n. 1, p. 1–17, 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744. Acesso em: 20 dez. 2017.

BAMEL, U. K. *et al*. Organizational climate and managerial effectiveness: An Indian perspective. **International Journal of Organizational Analysis**, London , v. 21, n. 2, p.

198–218, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0514. Acesso em: 10 mar. 2016.

BARRETO, L. M. T. da S *et al*. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1512. Acesso em: 10 mar. 2016.

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, North Carolina, v. 9, n. 1, p. 64–76, 2002. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190200900105. Acesso em: 10 mar. 2016.

BELL, S. T. Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 92, n. 3, p. 595–615, 2007. Disponível em: http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.92.3.595. Acesso em: 20 fev. 2019.

BIAZZO, S.; PANIZZOLO, R. The assessment of work organization in lean production: the relevance of the worker's perspective. **Integrated Manufacturing Systems**, Bradford, v. 11, n. 1, p. 6–15, 2000. Disponível em: https://doi.org/10.1108/09576060010303622. Acesso em: 10 maio 2016.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258–273, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007. Acesso em: 18 set. 2016.

BOATENG, H.; OKOE, A. F.; MENSAH, T. D. The relationship between human resource practices and knowledge sharing in service firms. **Business Information Review**, Newbury Park, v. 34, n. 2, p. 74–80, 2017. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266382117711327. Acesso em: 15 jul. 2018.

BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology,** Washington, v. 35, n. 5, p. 307–311, 1951. Disponível em: http://content.apa.org/journals/apl/35/5/307. Acesso em: 18 abr. 2016

BREAUX, D. M. *et al*. Politics as a moderator of the accountability—job satisfaction relationship: evidence across three studies. **Journal of Management,** Stillwater, v. 35, n. 2, p. 307–326, 2009. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308318621. Acesso em: 18 abr. 2016

BUCH, R. *et al*. It takes three to tango: exploring the interplay among training intensity, job autonomy, and supervisor support in predicting knowledge sharing. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 54, n. 4, p. 623–635, 2015. Disponível em: http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.21635. Acesso em: 12 maio 2016

BUCH, R. *et al*. If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. **Leadership and Organization Development Journal**, Reston, v. 35, n. 8, p. 725–739, 2014. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/LODJ-09-2012-0121. Acesso em: 12 maio 2016

BUGENHAGEN, M. J.; BARBUTO, J. E. Testing the developmental nature of work motivation using kegan ' s constructive-development theory. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, North Carolina, v. 19, n. 1, p. 35–45, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1548051811404896. Acesso em: 20 fev. 2018.

CAI, S. *et al*. Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. **International Journal of Production Research**, London, v. 51, n. 7, p. 2060–2076, 2013. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2012.701780. Acesso em: 20 maio. 2019.

CESÁRIO, F. S.; GESTOSO, C. G.; PEREGRÍN, F. M. M. Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 345–359, 2012. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155123667006. Acesso em: 20 fev. 2017

CHANG, C.; ROSEN, C. C.; LEVY, P. E. The relationship between perception of organizational politics and employee attitudes, strain and behavior: A meta-analytic examination. **Academy of Managment Journal**, Champaign, v. 52, n. 4, p. 779–801, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670894. Acesso em: 10 nov. 2017

CHATZOGLOU, P. D.; VRAIMAKI, E. Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. **Business Process Management Journal**, Bradford, v. 15, n. 2, p. 245–266, 2009. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/14637150910949470. Acesso em: 10 nov. 2017

CHEN, C.; HUANG, J.; HSIAO, Y.C. Knowledge management and innovativeness The role of organizational climate and structure. **International Journal of Manpower**, Bingley, v. 31, n. 8, p. 848–870, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1108/01437721011088548. Acesso em: 12 jun. 2017

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 27, n. 2, p. 104–118, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001. Acesso em: 26 jun. 2017

CHEN, S.; CHUANG, Y.; CHEN, P. Knowledge-based systems behavioral intention formation in knowledge sharing : Examining the roles of KMS quality , KMS self-efficacy , and organizational climate. **Knowledge-Based Systems**, [*s. l.*], v. 31, p. 106–118, 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.knosys.2012.02.001. Acesso em: 24 jun. 2016

CHO, H.; YANG, J. How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: the mediating role of work mood. **Asia Pacific Management Review**, Bradford, v. 23, n. 1, p. 60–69, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.05.003. Acesso em: 24 out. 2019.

DE CLERCQ, D.; BELAUSTEGUIGOITIA, I. Mitigating the negative effect of perceived organizational politics on organizational citizenship behavior: moderating roles of contextual and personal resources. **Journal of Management,** Stillwater, v. 23, n. 5, p. 689–708, 2017. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1833367217000074/type/journal_article. Acesso em: 24 out. 2019.

DE CLERCQ, D.; DIMOV, D.; BELAUSTEGUIGOITIA, I. Perceptions of adverse work conditions and innovative behavior: the buffering roles of relational resources. **Entrepreneurship Theory and Practice**, New Delhi, v. 40, n. 3, p. 515–542, 2016. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12121. Acesso em: 11 out. 2017.

DEN HOOFF, B. V.; DE RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management,** Bingley, v. 8, n. 6, p. 117–130, 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1108/13673270410567675. Acesso em: 11 fev. 2016.

EDÚ-VALSANIA, S.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F. Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: mediation of the innovation climate and workgroup identification. **Leadership and Organization Development Journal**, Úlster, v. 37, n. 4, p. 487–506, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0149. Acesso em: 11 jul. 2017.

ELDOR, L. Looking on the bright side: the positive role of organisational politics in the relationship between employee engagement and performance at work. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 66, n. 2, p. 233–259, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1111/apps.12090. Acesso em: 10 jan. 2018.

ELREHAIL, H. *et al.* The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. **Telematics and Informatics**, [*s. l.*], v. 35, n. 1, p. 55–67, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018. Acesso em: 10 dez. 2018.

EVANS, N.; AHMED, M.; QURESHI, A. M. A. Organisational politics: the impact on trust, information and knowledge management and organisational performance. *In:* THE EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT, 21, 2013, Utrecht. Academic Conferences International Limited, 2013. p. 34.

EYUPOGLU, S. Z.; SANER, T. Job satisfaction : Does rank make a difference? **African Journal of Business Management**, Lagos, v. 3, n. 10, p. 609–615, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.5897/AJBM09.157. Acesso em: 10 dez. 2016.

FANG, C. *et al*. Constructing on-line knowledge sharing model for R&D staff: an empirical study in Taiwan. *In:* INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT, IEEM 2008, Singapore. **Proceedings** [...]. Singapore 2008, p. 80–86. Disponível em: https://doi.org/10.1109/IEEM.2008.4737836. Acesso em: 10 dez. 2018.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. D. A. Unraveling Ministries of Pearson's Correlation Coefficient (r). **Revista Política Hoje,** Brasília, v. 18, n.1, 2009. Disponível em: http://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtse/2766/2009_figueiredo_desvendando_misterios_coeficiente.pdf?sequence=1

FEDOR, D. *et al*. The Contribution of Positive Politics to the Prediction of Employee Reactions. **Journal of Applied Social Psychology**, Silver Spring, v. 38, n. 1, p. 76–96, 2008.

Disponível em: http://doi.wiley.com/10.1111/j.1559-1816.2008.00297.x. Acesso em: 20 fev. 2016.

FERNET, C.; GAGNÉ, M.; AUSTIN, P. When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. **Journal of Organizational Bahavior,** Chichester , v. 1180, n. March, p. 1163–1180, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.673. Acesso em: 21 fev. 2016.

FERRIS, G.R.; RUSS, G.S.; FANDT, P. M. Politics in organizations. In: GIACALONE, R. A.; ROSENFELD, P. (ed.). **Impression management in the organization**. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989. p. 143–170.

FERRIS, G. R. *et al*. Perception of organizational politics: theory and research directions. In YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F. (Eds.). **Research in multi-level issues**, v. 1, p. 179–254, 2002. The many faces of multi-level issues. Elsevier Science/JAI Press. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S1475-9144(02)01034-2

FERRIS, G. R. *et al*. Social influence processes in organizations and human resource systems. In G. R. Ferris & J. J. Martocchio (Eds.), Research in personnel and human resources management, **Personnel and Human Resource Management**, Washington, v. 21, p. 65–127, 2002. Elsevier Science/JAI Press Disponível em: https://doi.org/10.1016/S0742-7301(02)21002-6. Acesso em: 20 fev. 2019.

FERRIS, G. R.; JUDGE, T. A. Personnel/human resources management: a political influence perspective. **Journal of Management,** Stillwater, v. 17, n. 2, p. 447–488, 1991. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700208. Acesso em: 20 fev. 2019.

FONSECA, A. M. D. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 290–310, 2015. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404. Acesso em: 16 set. 2017.

FREITAS, P. F. P. ; ODELIUS, C. C. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE.BR**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 35–49, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S1679-39512018000100035;lng=en;tlng=en. Acesso em: 16 set. 2017.

GARRIDO-MORENO, A.; LOCKETT, N.; GARCIA-MORALES, V. Exploring the role of knowledge management processes in a CRM innovation. **Baltic Journal of Management,** Stillwater, v. 10, n. 4, p. 398–412, 2015. Disponível em: http://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0166. Acesso em: 16 out. 2016.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **Na bancada:** SPSS/PC+ Step by Step: A Simple Guide and Reference, Wadsworth, Belmont CA, 1995.

GRANT, A. M. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence , performance , and productivity. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 93, n. 1, p. 48–58, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0021-

9010.93.1.48. Acesso em: 08 nov. 2016.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. Knowledge management in 21st century manufacturing. **International Journal of Production Research,** London, v. 45, n. 11, p. 2391–2418, 2007. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540601020429. Acesso em: 11 set. 2017.

GUPTA, B. Employees ' knowledge sharing behaviour and work engagement : The role of organisational politics. **International Journal of Business Excellence**, London, v. 4, n. 2, p. 160–177, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1504/IJBEX.2011.038786. Acesso em: 16 set. 2017.

HAIR, J. F. *et al*. **Na bancada:** Multivariate data analysis. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 1998. 207 p. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/6885/bb9a29e8a5804a71bf5b6e813f2f966269bc.pdf. Acesso em: 08 nov. 2017.

HALL, H.; GOODY, M. KM, culture and compromise: interventions to promote knowledge sharing supported by technology in corporate environments. **Journal of Information Science**, Newbury Park, v. 33, n. 2, p. 181–188, 2007. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0165551506070708. Acesso em: 05 nov. 2016.

MENG, H. *et al*. Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on suordinate creativity. **Social behavior and Personality**, Palmerston North, v. 44, n. 3, p. 355–368, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.3.355. Acesso em: 03 fev. 2016

HAYES, A. F. An index and test of linear moderated mediation. **Multivariate Behavioral Research**, Fort Worth, v. 50, n. 1, p. 1–22, 2015. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00273171.2014.962683. Acesso em: 03 set. 2018

HELMS-LORENZ, M.; MAULANA, R. Influencing the psychological well-being of beginning teachers across three years of teaching: self-efficacy, stress causes, job tension and job discontent. **Educational Psychology**, Dorchester on Thames, v. 36, n. 3, p. 569–594, 2016. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01443410.2015.1008403. Acesso em: 03 mar. 2017

HOCHWARTER, W. LMX and job tension : linear and non-linear effects and affectivity. **Journal of Business and Psychology**, Berlin, v. 19, n. 4, p. 505–520, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10869-005-4522-6. Acesso em:15 mar. 2016.

HOCHWARTER, W. A. *et al*. Nonlinear Politics Perceptions—Work Outcomes Relationships: A Three-Study, Five-Sample Investigation. **Journal of Management,** Stillwater, v. 36, n. 3, p. 740–763, 2010. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308324065. Acesso em:18 mar. 2016.

HOCHWARTER, W. A. *et al*. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 63, p. 438–456, 2003. Disponível em:

https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879102000489. Acesso em: 25 fev. 2016

HOCHWARTER, W. A. *et al*. Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 534, n. April 2004, p. 517–534, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.324. Acesso em:18 mar. 2016

HOCHWARTER, W. A. *et al*. Perceptions of organizational politics research: past, present, and future. **Journal of Management,** Stillwater, v. 20, n. 10, p. 1–29, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0149206319898506. Acesso em:15 maio. 2020.

HOUSE, R. J.; RIZZO, J. R. Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. **Journal of Applied Psychology,** Washington, v. 56, n. 5, p. 388–396, 1972. Disponível em: https://doi.org/10.1037/h0033444. Acesso em:15 fev. 2016.

HSIAO, L.; HSIAO, M.C.; WANG, Y. L. Effects of office space and colour on knowledge sharing and work stress. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, [*s. l.*], v. 16, n. 5, p. 42–53, 2013. Disponível em: https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/668. Acesso em: 14 maio. 2016

HUNJRA, A. I. *et al*. Factors effecting job satisfaction of employees in pakistani banking sector. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 10, p. 2157-2163, 2010. Disponível em: https://ssrn.com/abstract=1750386. Acesso em: 24 out. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA Y ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA**. 2019. Disponível em: https://sidra.ibge.gov.br/Busca?q=PIB. Acesso em: 24 set. 2019.

INCEOGLU, I.; SEGERS, J.; BARTRAM, D. Age-related differences in work motivation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 85, n. 2, p. 300-329, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x. Acesso em: 24 set. 2017

IRVING, P. G.; COLEMAN, D. F. The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity- job tension relations. **Canadian Journal of Adiministrative Sciences**, Hoboken, v. 212, n. 2, p. 97–106, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00696.x. Acesso em: 02 maio. 2017.

ISMAIL AL-ALAWI, A.; YOUSIF AL-MARZOOQI, N.; FRAIDOON MOHAMMED, Y. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 11, n. 2, p. 22–42, 2007. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13673270710738898. Acesso em:08 set. 2016

JANZ, B. D.; PRASARNPHANICH, P. Understanding the antecedents of effective knowledge management : the importance of a knowledge-centered culture. **Decision Sciences,** Atlanta, v. 34, n. 2, p. 351–384, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328. Acesso em: 24 set. 2017

KALKAVAN, S. Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Amsterdam, v.

207, p. 20–28, 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.145. Acesso em: 24 abr. 2016

KHODABAKHSHI, N.; EBRAHIMMI, H. The impact of organizational climate and empowering leadership on knowledge sharing (Case Study: Rasht Justice). **World Essays Journal** [*s. l.*], v. 3, n. 1, p. 1–4, 2015. Disponível em: http://www.worldessaysj.com/files_site/paperlist/r_85_150407112111.pdf. Acesso em: 18 fev. 2016

KIANTO, A.; VANHALA, M.; HEILMANN, P. The impact of knowledge management on job satisfaction. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 20, n. 4, p. 621–636, 2016. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2015-0398/full/html. Acesso em: 24 abr. 2016

KIM, E. J.; PARK, S. Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. **Leadership and Organization Development Journal**, Úlster, v. 41, n. 6, p. 761-775, 2020. https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455. Acesso em: 08 abr. 2020

KUO, Y. K.; KUO, T. H.; HO, L. A. Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator. **Industrial Management and Data Systems**, Wembley, v. 114, n. 5, p. 696–710, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0434. Acesso em: 16 fev. 2016

KUVAAS, B.; BUCH, R.; DYSVIK, A. Perceived training intensity and knowledge sharing: sharing for intrinsic and prosocial reasons. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 51, n. 2, p. 167–188, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1002/hrm.21464. Acesso em: 20 fev. 2016.

LASCHINGER, H. K.; WONG, C.; MCMAHON, L.; KAUFMANN, C. Leader behavior impact on staff nurse empowerment , job tension , and work effectiveness. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, Philadelphia , v. 29, n. maio, p. 28–39, 1999. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1097/00005110-199905000-00005. Acesso em: 20 out. 2017.

LEE, J.; KIM, Y. Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance : empirical validation. **Technologies for Information Resources Management**, [*s. l.*], v. 19, n. 3, p. 48–60, 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.4018/irmj.2006070104. Acesso em: 20 fev. 2016.

LI, Y.B.; WU, T.J.; LIN, C.P. Authentic leadership and knowledge sharing in state-owned enterprises of China: An Empirical Study. **Journal of Interdisciplinary Mathematics**, [*s. l.*], v. 20, n. 3, p. 881–894, 2017. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09720502.2017.1361615. Acesso em: 20 dez. 2017.

LIN, H.; LEE, G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, London, v. 44, n. 1, p. 74–88, 2006. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/00251740610641472. Acesso em: 15 jun. 2016.

LIN, Q.; YE, D.; BI, B. A Longitudinal and Multilevel Investigation on Factors Influencing Knowledge Sharing Behavior. **Journal of Management, Policy and Practice**, [*s. l.*], v. 15, n.

3, p. 88–101, 2014. Disponível em: http://www.na-businesspress.com/JMPP/LinQ_Web15_3_.pdf. Acesso em: 15 jun. 2016.

LLOPIS, O.; FOSS, N. J. Understanding the climate–knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. **European Management Journal**, London, v. 34, n. 2, p. 135–144, 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.009. Acesso em: 15 jun. 2016.

LU, L.; LEUNG, K.; KOCH, P. T. Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. **Management and Organization Review**, Nova York, v. 2, n. 1, p. 15–41, 2006. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1740877600001418/type/journal_article. Acesso em: 18 jan. 2017.

MAGNIER-WATANABE, R.; BENTON, C.; SENOO, D. A study of knowledge management enablers across countries. **Knowledge Management Research and Practice**, Basingstoke, v. 9, p. 17–28, 2011. Disponível em: https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=tkmr20. Acesso em: 5 jul. 2019.

MAHMOOD, A.; QURESHI, A.; EVANS, N. Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry : a case study. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 19, n. 2, p. 296–314, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JKM-09-2014-0391. Acesso em: 5 jul. 2017.

MAIA, Sergio Bruno Provazi. **Proposta de Desenvolvimento de Liderança para o Setor Automotivo no Contexto do Consórcio Modular**. 2018. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2018. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/handle/11449/166359. Acesso em: 10 fev. 2019.

MALIK, N.; DHAR, R. L.; HANDA, S. C. Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. **International Journal of Nursing Studies**, Nova York, v. 63, p. 28–36, 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.08.004. Acesso em: 22 fev. 2018.

MALIK, O. F. *et al*. Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. **Personality and Individual Differences**, Palmerston North, v. 142, p. 232–237, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005. Acesso em: 05 jan. 2020.

MASLYN, J. M.; FEDOR, D. B. Perceptions of politics: Does measuring different foci matter? **Journal of Applied Psychology,** Washington, v. 83, n. 4, p. 645–653, 1998. Disponível em: http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.83.4.645. Acesso em: 20 fev. 2016.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1-managing knowledge resources. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 18, n. 6, p. 1075–1100, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0449. Acesso em: 10 mar. 2016.

MINGYUAN, L.; GENG, L. A Study on the Effects of Authentic Leadership on Psychological Capital and Knowledge Sharing in China Association for NGO Cooperation. **Acta Oeconomica**, Budapest, v. 65, n. 2, p. 115–129, 2015. Disponível em: http://www.akademiai.com/doi/abs/10.1556/032.65.2015.S2.9. Acesso em: 10 fev. 2016.

MITCHELL, R.; BOYLE, B. Knowledge creation measurement methods. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 14, n. 1, p. 67–82, 2010. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/13673271011015570. Acesso em: 20 fev. 2019.

MUNYON, T. P. *et al*. Optimism and the nonlinear citizenship behavior—job satisfaction relationship in three studies. **Journal of Management**, Stillwater, v. 36, n. 6, p. 1505–1528, 2010. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309350085. Acesso em: 20 fev. 2019.

MUNYON, T. P. *et al*. Pay-for-politics: considering the variable compensation–organizational politics relationship. In: **Handbook of organizational politics.** Edward Elgar Publishing, 2016, p. 113–147. Disponível em: https://doi.org/10.4337/9781784713492. Acesso em: 10 fev. 2016.

MUNYON, T. P. *et al*. Political skill and work outcomes: a theoretical extension, meta-analytic investigation, and agenda for the future. **Personnel Psychology**, Washington, v. 68, n. 1, p. 143–184, 2015. Disponível em: http://doi.wiley.com/10.1111/peps.12066. Acesso em: 06 maio 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press, 1995. Disponível em: <https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691?cc=br;lang=en;facet_narrowbyprice_facet=50to100;facet_narrowbybinding_facet=Ebook;facet_narrowbytype_facet=Books for Courses;publishercode=LUP>. Acesso em: 20 fev. 2017.

OBREGON, S. L, *et al*. Pesquisa de clima como ferramenta de análise do comportamento humano no ambiente organizacional. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Sêca, v. 6, n. 9, p. 123-142, 2016. Disponível em: https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/168/187. Acesso em: 20 jan. 2017

OICA - INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS. Production Statistics. Paris: OICA, 2019. Disponível em: http://www.oica.net/production-statistics/. Acesso em: 22 abr. 2020.

OLANIYAN, O. S.; HYSTAD, S. W. Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. **Journal of Work and Organizational Psychology**, Madrid, v. 32, p. 163–171, 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003. Acesso em: 22 dez. 2017.

OLSSON, M.; HEIZMANN, H. Power matters : Foucault ' s pouvoir / savoir as a conceptual lens in information research and practice. **Information Research**, [*s. l.*], v. 20, n. 4, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/10453/41325. Acesso em: 10 jan. 2017.

ORAMAN, Yasemin. Work motivation and job satisfaction dynamics of textile employees. **African Journal of Business Management**, Lagos, v. 5, n. 8, p. 3361–3368, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.5897/AJBM10.1490. Acesso em: 23 fev. 2017.

PATTERSON, M. G. *et al*. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.312. Acesso em: 27 fev. 2016.

PETEROSSI, H.; SIMÕES, E.; SANTOS, M. People management in outsourcing contracts. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 131–148, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.15675/gepros.v9i3.1058. Acesso em: 23 jul. 2017.

PIRES, S. R. I. Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant. **International Journal of Operations and Production Management**, Bradford, v. 18, n. 3, p. 221–232, 1998. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/01443579810368290. Acesso em: 23 dez. 2016.

RAMAYAH, T.; YEAP, J.; IGNATIUS, J. An Empirical inquiry on knowledge sharing among academicians in higher learning institutions. **Minerva**, London, v. 51, p. 131–154, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11024-013-9229-7. Acesso em: 22 out. 2016.

RANDLE, O. A.; COLEMAN, A.; KEKWALETSWE, R. Empirical investigation on the influence of organizational systems mechanisms (OSM) on employees motivation to effectively use human resource information systems: A Case of South African Universities. In: 2017 INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCES IN COMPUTING, COMMUNICATIONS AND INFORMATICS (ICACCI), 6. 2017, Manipal. **Anais** [...]. SCOPUS, Ei Compendex, 2017. Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/document/8126096/. Acesso em: 16 nov. 2018.

REHMAN, Mobastar, *et al.* Job satisfaction and knowledge sharing among computer and information science faculty members: A case of Malaysian universities. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, [*s. l.*], v. 7, n. 4, p. 839–848, 2014. Disponível em: http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=20407467-201401-201506290028-201506290028-839-848. Acesso em: 06 out. 2016.

RODRIGUEZ, I. A. *et al*. Workers' Perspective About Organizational Climate in Knowledge Management: Automotive Assembly-Line Case. In: NAAS, I.;VENDRAMETTO, O.; REIS, J.M.; GONCALVES, R.F.; SILVA, M.T.; KIRITSIS, D.; Von, C. G. (Ed.). *In*: IFIP Advances in Information and Communication Technology, 2016, Foz de Iguaçu. **Anais** [...]. Springer New York LLC, 2016. p. 723–730. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-51133-7_85. Acesso em: 22 out. 2017.

RODRIGUEZ, I. A.; MUNIZ, J.; MUNYON, T. A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 316–325, 2018. Disponível em: http://doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13244. Acesso em: 21 out. 2018.

ROSEN, C. C.; HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M. The emotional implications of organizational politics: A process model. **Human Relations**, New York, v. 62, n. 1, p. 27–57,

2009. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726708099836. Acesso em: 07 out. 2017.

RYAN, James. C. The work motivation of research scientists and its effect on research performance. **R and D Management**, Oxford, v. 44, n. 4, p. 355–369, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1111/radm.12063. Acesso em: 10 set. 2018.

SARFRAZ, H. Differentiated time management skills between leadership styles: simplified with a cross-cultural approach. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, [*s. l.*], v. 31, n. 6, p. 14–18, 2017. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/DLO-02-2017-0009. Acesso em: 15 jan. 2018.

SAULAIS, P.; ERMINE, J. L. Creativity and knowledge management. **VINE**, Southampton, v. 42, n. 3/4, p. 416–438, 2012. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03055721211267521/full/html. Acesso em: 10 nov. 2016.

SEIBOKAITE, L.; ENDRIULAITIENE, A. The role of personality traits , work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional drivers. **Baltic Journal of Management,** Stillwater, v. 7, n. 1, p. 103–118, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1108/17465261211195892. Acesso em: 12 set. 2018.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 4, p. 3–22, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.20946/rad.v5i1.691. Acesso em: 07 set. 2016

SIHOMBING, I. H., *et al*. The Role of Organizational Commitment Mediating Job Satisfaction and Work Motivation with Knowledge-Sharing Behavior in 4 Star Hotels in Badung Regency, Bali. **Global Business and Finance Review**, [*s. l.*], v. 22, n. 3, p. 61–76, 2017. Disponível em: http://www.riss.kr/link?id=A103858101. Acesso em: 10 nov. 2018

SILVA, N. T. **Clima organizacional : Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior programa pós-graduação em engenharia de produção**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003. Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85479. Acesso em: 12 jul. 2016.

STAMOV-ROSSNAGEL, C.; BIEMANN, T. Ageing and work motivation: a task-level perspective. **Journal of Managerial Psychology**, [*s. l.*], v. 27, n. 5, p. 459–478, 2012. Disponível em: https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02683941211235382. Acesso em: 05 jan. 2016.

TEH, Pei-Lee; SUN, Hongyi.. Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. **Industrial Management and Data Systems**, Wembley, v. 112, n. 1, p. 64–82, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1108/02635571211193644. Acesso em: 16 fev. 2016.

TEIXEIRA, E.K; OLIVEIRA, M.; CURADO, C. M.Pursuing innovation through knowledge sharing: Brazil and Portugal. **International Journal of Knowledge Management**, Hershey, v. 15, n. 1, p. 69–84, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.4018/IJKM.2019010105.

Acesso em: 12 fev. 2020.

TONGO, C. I. Collective work motivation in knowledge based organizations. **Team Performance Management: An International Journal**, [*s. l.*], v. 21, n. 7/8, p. 386–404, 2015. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/TPM-06-2015-0030. Acesso em: 20 jul. 2016.

TORRES, C. V. *et al*.Brazilian jeitinho versus chinese guanxi: investigating their informal influence on informal influence on international business. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 77–99, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S1678-69712015000400077;lng=en;tlng=en. Acesso em: 12 abr. 2017.

TRINTINI, André Marcelo Maria. **Avaliação de desempenho do consórcio consórcio modular volkswagen.** 2016. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2016. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/handle/1/6441. Acesso em: 08 mar. 2017.

TSENG, C.; CHANG, M.; CHEN, C. Retracted: Human factors of knowledge sharing intention among taiwanese enterprises: a preliminary study. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries**, New York, v. 22, n. 4, p. 328–339, 2012. Disponível em: http://doi.wiley.com/10.1002/hfm.20507

TUMEN, S.; ZEYDANLI, T. Social interactions in job satisfaction. **International Journal of Manpower**, Bingley, v. 37, n. 3, p. 426–455, 2016. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-04-2014-0095/full/html. Acesso em: 20 jul. 2016.

WALUMBWA, F. O. *et al*. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, Stillwater, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0149206307308913. Acesso em: 05 jan. 2016.

WU, B. Identifying the influential factors of knowledge sharing in E-Learning 2.0 systems. **International Journal of Enterprise Information Systems**, Philadelfia, v. 12, n. 1, p. 85–102, 2016. Disponível em: http://doi.org/10.4018/IJEIS.2016010105. . Acesso em: 06 jun. 2018.

WU, W. L.; LEE, Y. C. Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 21, n. 2, p. 474–491, 2017. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JKM-08-2016-0318. Acesso em: 20 jul. 2016.

WU, W. The relationship between working overtime and knowledge sharing in the food catering service industry – with work stress as the mediator. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, Potchefstroom, v. 16, n. 5, p. 74–86, 2013. Disponível em: https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/671. Acesso em: 08 fev. 2016.

ZAMBERLAN, C. O. *et al*. Influência do desemprego no clima organizacional: um estudo de caso nas concessionárias de automóveis de Santa Maria, RS. **REVISTA JOVENS PESQUISADORES**, Santa Cruz do Sul, v. 9, n. 1 (16), p. 46–57, 2012. Acesso em: 16 set.

2017.

ZHU, Y. Q. Why and how knowledge sharing matters for R&D engineers. **R and D Management**, Oxford, v. 47, n. 2, p. 212–222, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1111/radm.12188

ZIVNUSKA, S. *et al*. What is too much or too little? The curvilinear effects of job tension on turnover intent , value attainment , and job satisfaction. **Journal of Applied Social Psychology**, Silver Spring, v. 32, n. 7, p. 1344–1360, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb01440.x. Acesso em: 20 out. 2018.

ANEXO A - APROVAÇÃO DO COMITÉ DE ÉTICA

UNESP - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO FAAC

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE MULTIFACTORIAL NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA.

Pesquisador: Indira Arias Rodriguez

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 65500017.1.0000.5663

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.036.403

Apresentação do Projeto:

Projeto de doutoramento trata sobre a relação entre o clima organizacional e a gestão do conhecimento, tendo como foco a indústria automotiva, fazendo inferências sobre o comportamento do fenômeno no Brasil e em outros países.

Objetivo da Pesquisa:

Explicar a relação entre Clima Organizacional e a Gestão do Conhecimento na indústria automotiva. Para atender a esse objetivo central a pesquisadora aponta como específicos: "Definir um modelo, dado por um conjunto de variáveis, para estudar o Clima Organizacional; Correlacionar variáveis relativas ao Clima Organizacional e a Gestão do Conhecimento; Caracterizar o perfil de organizações da indústria automotiva, baseado nas dimensões relativas ao clima organizacional, percebidas como impactantes na implantação da Gestão do Conhecimento; Avaliar os fatores do Clima Organizacional que influenciem o sucesso na implantação da Gestão do Conhecimento das diferentes organizações, avaliando relações causais, prioridades, assim como pontos em comum, propiciando a elaboração de uma proposta metodológica para a intervenção efetiva".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Aparentemente não há riscos para a pesquisadora e para os pesquisados na aplicação da pesquisa.

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01
Bairro: VARGEM LIMPA **CEP:** 17.033-360
UF: SP **Município:** BAURU
Telefone: (14)3103-6055 **E-mail:** sta@faac.unesp.br

UNESP - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO FAAC

Continuação do Parecer: 2.036.403

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisadora fez os ajustes no projeto, reformulou e anexou os instrumentos de pesquisa e os TCLE/TCL, atendendo desta forma as solicitações feitas no parecer anterior.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos estão ajustados de acordo com a legislação, atendendo a solicitação feita anteriormente.

Recomendações:

nada para destacar

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Atendidas as solicitações feitas no documento anterior, estando os TCL/TCLE adequados a legislação vigente, sou de parecer favorável a aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê acata o parecer e aprova o projeto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_873480.pdf	31/03/2017 12:52:42		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	31/03/2017 12:49:26	Indira Arias Rodriguez	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto1.doc	31/03/2017 12:46:55	Indira Arias Rodriguez	Aceito
Outros	TCLEIntitucional.doc	26/02/2017 13:39:48	Indira Arias Rodriguez	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Carta_Industria.doc	26/02/2017 13:38:56	Indira Arias Rodriguez	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	26/02/2017 13:30:34	Indira Arias Rodriguez	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01
Bairro: VARGEM LIMPA **CEP:** 17.033-360
UF: SP **Município:** BAURU
Telefone: (14)3103-6055 **E-mail:** sta@faac.unesp.br

UNESP - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO FAAC

Continuação do Parecer: 2.036.403

BAURU, 27 de Abril de 2017

Assinado por:
Luiz Antonio Vasques Hellmeister
(Coordenador)

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01
Bairro: VARGEM LIMPA **CEP:** 17.033-360
UF: SP **Município:** BAURU
Telefone: (14)3103-6055 **E-mail:** sta@faac.unesp.br

Fonte: Plataforma Brasil (2017).

ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA OS PARTICIPANTES DA PESQUISA. (Capitulo IV, itens 1 a 3 da Resolução 196/96 – Conselho Nacional de Saúde)

Título da Pesquisa: "O impacto de variáveis do Clima Organizacional no compartilhamento do conhecimento em diversos sistemas de produção automotiva"**.**

Prezado (a) colaborador (a), o Sr.(a) foi convidado a participar de uma pesquisa cujo objetivo é identificar o impacto de variáveis relativas ao Clima Organizacional (Percepção das Políticas Organizacionais, Motivação Intrínseca e Pró-social, Satisfação no Trabalho, Liderança Autêntica, Tensão no Trabalho) no Compartilhamento do Conhecimento de indivíduos e grupos em diversos sistemas de produção automotiva. A pesquisa é realizada na indústria automotiva e você foi convidado para participar devido a sua experiência de trabalho.

O questionário apresentado certamente, você irá respondê-lo em poucos minutos e esse esforço será muito útil para melhor conhecermos o setor produtivo e orientar oportunidades de melhoria para as equipes que atuam em áreas de "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.

Sua participação neste estudo e voluntária e sigilosa. A decisão de não participar não acarretara nenhum problema. As informações obtidas neste estudo serão usadas exclusivamente para fins de pesquisa. Essas informações serão confidenciais, sendo tomadas todas as precauções para preserva-las, não sendo divulgada, em hipótese alguma, a sua identificação. Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada a sua participação.

Se houver qualquer dúvida sobre os procedimentos, riscos, benefícios ou outros assuntos relacionados ao estudo, poderão solicitar esclarecimentos adicionais, em qualquer momento da pesquisa. O estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP).

Fui suficientemente informado (a) a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo: "O impacto de variáveis do Clima Organizacional no compartilhamento do conhecimento em diversos sistemas de produção automotiva".

Conversei com a Indira Arias Rodriguez sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus eventuais desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de

esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação e isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, ou no meu atendimento neste serviço.

Assinatura do participante _____ Data: _____

Eu, Indira Arias Rodriguez, aluna de Doutorado em Engenharia, Área de Gestão e Otimização, RG: V906346-U, confirmo ter explicado a natureza, os objetivos e os possíveis efeitos indesejáveis desse estudo ao voluntario, acima referido, declaro ainda que obtive de forma apropriada e voluntaria o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo.

Assinatura _____ Data: _____

Fonte: Produção do próprio autor.

.

ANEXO C - QUESTIONÁRIO DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE SEU AMBIENTE DE TRABALHO

Caro Colaborador.

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) está realizando uma pesquisa na indústria automotiva. Você foi convidado para responder este questionário devido a sua experiência de trabalho. O objetivo desta pesquisa é avaliar o comportamento de alguns fatores na sua organização. Certamente, você irá respondê-lo em poucos minutos e esse esforço será muito útil para melhor conhecermos o setor produtivo e orientar oportunidades de melhoria para as equipes que atuam em áreas e "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 e suas respostas serão tratados de maneira sigilosa.

Caso tenha alguma dúvida quanto ao preenchimento do questionário ou sobre o entendimento de alguma pergunta, fique à vontade para perguntar aos entrevistadores.

ATENÇÃO!

Leia atentamente as instruções de preenchimento abaixo!

Para esta pesquisa utilizaremos as seguintes escalas de avaliação e de importância para cada uma das perguntas:

Concordo Plenamente	**5**
Concordo	**4**
Neutro	**3**
Discordo	**2**
Discordo Plenamente	**1**

Segue abaixo um exemplo de preenchimento do cartão de respostas

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Plenamente	Perguntas	Seção	COD.
X	4	3	2	1	Beber água faz bem a saúde	Exemplo	1
5	4	3	2	X	É correto dirigir sem utilizar o cinto de segurança	Exemplo	2

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Plenamente	Perguntas	Seção	COD.
5	4	3	2	1	Eu me sinto integrado à empresa.	Integração com a Empresa	E1
5	4	3	2	1	Eu teria dificuldade em deixar a empresa.		E2
5	4	3	2	1	Eu estou muito conectado com a empresa para deixá-la.		E3
5	4	3	2	1	Eu me sinto parte da organização.		E4
5	4	3	2	1	Eu simplesmente não poderia deixar a empresa.		E5
5	4	3	2	1	Seria fácil para mim deixar a organização.		E6
5	4	3	2	1	Eu me sinto fortemente conectado com esta organização.		E7
5	4	3	2	1	Eu sei da situação atual da organizção e o que ela busca no futuro.	Visão Estratégica da Empresa	SV1
5	4	3	2	1	Eu sei o que a gerência está tentando realizar para o futuro da organização.		SV2
5	4	3	2	1	Eu compreendo as metas coletivas e a missão de toda a organização.		SV3
5	4	3	2	1	Nossa organização é diririgida por uma visão estratégica de futuro.		SV4
5	4	3	2	1	O que nós fazemos estrategicamente é guiado pela visão de futuro da organização.		SV5
5	4	3	2	1	Há uma visão clara sobre os objetivos futuros que nós perseguimos.		SV6
5	4	3	2	1	O trabalho me motiva porque eu gosto do trabalho em si.	Por que o trabalho me motiva?	M1
5	4	3	2	1	O trabalho me motiva porque ele é agradável.		M2
5	4	3	2	1	O trabalho me motiva porque eu percebo que ele é envolvente.		M3
5	4	3	2	1	Gosto do Meu Trabalho		M4
5	4	3	2	1	O trabalho me motiva porque meu trabalho ajuda outras pessoas.		M5
5	4	3	2	1	O trabalho me motiva porque eu quero ajudar os outros através dele.		M6
5	4	3	2	1	O trabalho me motiva porque eu quero influenciar positivamente outras pessoas.		M7
5	4	3	2	1	O trabalho me motiva porque é importante pra mim fazer o bem para outras pessoas por meio dele.		M8
5	4	3	2	1	Eu sou muito responsável por minhas ações no trabalho.	Senso de Responsabilidade	FA1
5	4	3	2	1	Eu frequentemente tenho que explicar porque eu tomei certas decisões no trabalho.		FA2
5	4	3	2	1	Se as coisas no trabalho não vão do jeito que deveriam, vou ouvir sobre isso do meu gestor direto.		FA3
5	4	3	2	1	O meu sucesso ou fracasso influencia o trabalho de muitas pessoas.		FA4
5	4	3	2	1	No geral, meus esforços no trabalho são muito importantes.		FA5
5	4	3	2	1	Colegas de trabalho, subordinados e chefes verificam de perto os meus esforços no trabalho.		FA6
5	4	3	2	1	Este trabalho é muito significativo e importante para mim.	Características do trabalho	JC1
5	4	3	2	1	Este trabalho é aquele em que vários outras pessoas podem ser afetados pela forma como ele é realizado.		JC2
5	4	3	2	1	O trabalho me dá a chance de usar a minha iniciativa e julgamento para sua realização.		JC3
5	4	3	2	1	Eu tenho liberdade e autonomia na forma de executar o meu trabalho.		JC4
5	4	3	2	1	Este trabalho foi planejado da maneira mais eficiente possível para ser executado.	Eficiência do trabalho	JE1
5	4	3	2	1	Este trabalho tem poucas etapas desnecessárias.		JE2
5	4	3	2	1	Este trabalho cumpre sua finalidade de forma eficiente.		JE3
5	4	3	2	1	Este trabalho foi concebido de forma a ser realizado da maneira mais rápida possível.		JE4
5	4	3	2	1	Este trabalho foi concebido de forma a ser realizado da maneira mais econômica possível.		JE5
5	4	3	2	1	De modo geral, eu gosto de trabalhar aqui.	Satisfação no Trabalho	JS1
5	4	3	2	1	De modo geral eu estou satisfeito com o meu trabalho.		JS2
5	4	3	2	1	De modo geral, eu não gosto do meu trabalho.		JS3
5	4	3	2	1	Eu me sinto à vontade em pedir ajuda quando eu preciso.	Busca por auxílio / Busca por ajuda	H1
5	4	3	2	1	Eu sei que outros vão me ajudar se eu pedir ajuda.		H2
5	4	3	2	1	Eu frequentemente peço ajuda quando necessário.		H3
5	4	3	2	1	Eu procuro ajuda se uma tarefa está além de minhas capacidades.		H4
5	4	3	2	1	Eu tenho recebido treinamento o suficiente para fazer o meu trabalho.	Formação recebida	TR1
5	4	3	2	1	Eu compreendo perfeitamente como fazer o meu trabalho.		TR2
5	4	3	2	1	Eu raramente tenho dúvidas sobre como fazer o meu trabalho.		TR3
5	4	3	2	1	Muitas vezes meu trabalho exige que eu trabalhe muito rápido.	Carga de Trabalho	W1
5	4	3	2	1	Muitas vezes meu trabalho exige um esforço físico ou mental muito grande.		W2
5	4	3	2	1	Geralmente tenho pouco tempo para realizar todo o meu trabalho.		W3

Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Plenamente	Perguntas	Seção	COD.
5	4	3	2	1	Meu gestor direto pede sugestões para melhorar seu relacionamento com os outros.	Sobre meu Supervisor (Gestor Direto)	S1
5	4	3	2	1	Meu gestor direto sabe explicar o que ele quer dizer.		S2
5	4	3	2	1	Meu gestor direto monstra coerência entre suas atitudes e valores.		S3
5	4	3	2	1	Meu gestor direto estimula ideias que desafiam seus valores (quebra de paradigmas).		S4
5	4	3	2	1	Meu gestor direto descreve com precisão a maneira que os outros vêem suas habilidades.		S5
5	4	3	2	1	Meu gestor direto admite/assume erros quando eles ocorrem.		S6
5	4	3	2	1	Meu gestor direto usa seus valores para tomar decisões.		S7
5	4	3	2	1	Meu gestor direto ouve sugestões para tomar uma decisão.		S8
5	4	3	2	1	Meu gestor direto reconhece suas forças e fraquezas.		S9
5	4	3	2	1	Meu gestor direto compartilha abertamente informações com outras pessoas.		S10
5	4	3	2	1	Meu gestor direto resiste a pressões para fazer coisas contrárias aos seus valores.		S11
5	4	3	2	1	Meu gestor direto analisa com objetividade dados relevantes antes de tomar uma decisão.		S12
5	4	3	2	1	Meu gestor direto é consciente da influência dele sobre os outros.		S13
5	4	3	2	1	Meu gestor direto expressa claramente as suas idéias para os outros.		S14
5	4	3	2	1	As ações do meu gestor direto são guiadas pelos seus valores morais.		S15
5	4	3	2	1	Meu gestor direto incentiva os outros a dizer sua opinião.		S16
5	4	3	2	1	A Gerência dá a devida importancia a Saúde e a Segurança no ambiente de trabalho.	Percepções sobre Segurança	SP1
5	4	3	2	1	A gerência prioriza a Segurança.		SP2
5	4	3	2	1	A Gerência considera a Segurança como importante.		SP3
5	4	3	2	1	Eu sinto que vale a pena me esforçar para melhorar minha Segurança.		SP4
5	4	3	2	1	Eu sinto que é importante manter a segurança em todos os momentos.		SP5
5	4	3	2	1	Eu acredito que é importante reduzir o risco de acidentes no local de trabalho.		SP6
5	4	3	2	1	A empresa cuida bem dos funcionários com problemas de saúde gerados pelo exercício de seu trabalho.		SP7
5	4	3	2	1	Empregados em recuperação de acidentes de trabalho são direcionados para tarefas de esforço reduzido.		SP8
5	4	3	2	1	As pessoas não são prejudicadas em seu trabalho por estarem com restrições de saúde.		SP9
5	4	3	2	1	Pessoas acidentadas não são bem tratadas na organização.		SP10
5	4	3	2	1	Meu trabalho afeta diretamente a minha saúde.	Tensão no Trabalho	JT1
5	4	3	2	1	Eu trabalho sob uma grande tensão.		JT2
5	4	3	2	1	Eu me sinto nervoso antes de participar de reuniões na empresa.		JT3
5	4	3	2	1	Se eu tivesse um trabalho diferente, minha saúde provavelmente seria melhor.		JT4
5	4	3	2	1	Muitas vezes eu levo assuntos de casa para o trabalho e penso neles enquanto estou fazendo outras coisas.		JT5
5	4	3	2	1	Problemas associados com o meu trabalho me mantem acordado durante a noite.		JT6
5	4	3	2	1	Aqui na empresa há muitas pessoas que só pensam nelas mesmas.	Clima Organizacional	OC1
5	4	3	2	1	Aqui na empresa as pessoas fazem o que é melhor para elas e não o que é melhor para a organização.		OC2
5	4	3	2	1	Aqui na empresa há pessoas que gastam muito tempo bajulando pessoas importantes.		OC3
5	4	3	2	1	As pessoas atuam nos bastidores para ganhar/garantir coisas para si mesmas.		OC4
5	4	3	2	1	Alguns colegas de trabalho tentam manipular os grupos aos quais pertencem.		OC5
5	4	3	2	1	Pessoas falam mal um dos outros para serem bem valorizadas.		OC6
5	4	3	2	1	Eu gasto tempo conversando com os outros visando ajudá-los com os seus problemas de trabalho (nos corredores, no almoço).	Compartilhamento do Conhecimento	KS1
5	4	3	2	1	Eu uso a conversa pessoal para manter os outros atualizados com informações importantes que possuo sobre a organização.		KS2
5	4	3	2	1	Eu uso do e-mail para me comunicar e ajudar os colegas com problemas relacionados ao trabalho.		KS3
5	4	3	2	1	Eu compartilho minhas experiências com outros para que eles possam melhorar o seu próprio trabalho.		KS4
5	4	3	2	1	Meus colegas de trabalho parecem compartilhar seus conhecimentos e experiências enquanto estão trabalhando.		KS5
5	4	3	2	1	A maioria das pessoas na minha organização estão dispostos a partilhar o que sabem.		KS6
5	4	3	2	1	Mesmo sem serem questionados, meus colegas de trabalho voluntariamente compartilham seus conhecimentos e experiências.		KS7

PERFIL DO ENTREVISTADO

Tempo de Experiência na indústria (anos): _____

Este trabalho é seu primeiro emprego na indústria? Sim ( ) Não ()

Tempo como colaborador na empresa (anos): _____

Trabalha diretamente com a produção? Sim ( ) Não ( )

Se "Sim", atua em que área: _____

Seu cargo atual: _____ Se "Não", já trabalhou com a produção antes? Sim ( ) Não ( )

Foi fácil entender as perguntas apresentadas no questionário? Sim ( ) Não ()

Se "Não", indique os indicadores em que teve dificuldade em responder (números delas):

_____

Caso tenha alguma anotação, comentários ou sugestões a fazer, favor descreva nas linhas abaixo:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Fonte: Munyon (2015), traduzido ao português pelo Muniz (2015).

ANEXO D - ESTUDO QUALITATIVO NO CONSÓRCIO MODULAR

Objetivo: Aprofundar e esclarecer os achados da primeira fase de pesquisa.
Descrição: O estudo qualitativo é realizado por meio de análises de documentos com informações do Consórcio Modular de forma geral e de cada uma das fábricas inseridas nele, e através da Entrevista Semiestruturada para o aprofundamento e esclarecimento de informações encontradas na primeira fase realizada com membros da alta gerência do Consórcio Modular ou chefe de recursos humanos e com os principais líderes das companhias estudadas.

ANEXO D.1. Análise de Documentos com informações do Consórcio Modular de forma geral e de cada uma das fábricas inseridas nele.

1. Missão, visão, objetivos estratégicos, metas, entre outros, do Consórcio Modular, assim como das companhias inseridas.
2. Dados demográficos do quadro de funcionários do Consórcio Modular, fundamentalmente dos trabalhadores diretamente vinculados à produção, inseridos no chão de fábrica. Informações desejadas: número de funcionários, cargos e funções, sexo, idade.

ANEXO D.2. Entrevista semiestruturada para o esclarecimento e aprofundamento de resultados da Primeira Fase da Pesquisa

Apresentação do(s) entrevistador(es) e o(s) entrevistado(s), indicação do objetivo da pesquisa de forma geral, assim como o objetivo da entrevista de forma particular. Contextualização do estudo indicando, indicando que foi realizado com colaboradores e supervisores do chão de fábrica. Explicação da importância da veracidade e transparência nas respostas à entrevista, advertindo que não há respostas certas nem erradas e garantindo a absoluta confidencialidade do processo, assim como a liberdade de responder ou não a determinadas questões.

Perguntas de aprofundamento do Questionário das percepções dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho

1. Como você avalia a motivação dos colaboradores com o seu trabalho?
2. Quais são em sua opinião as fontes de motivação dos colaboradores da companhia?
3. O que poderia gerar desmotivação ou apatia entre os colaboradores?

4. O que é esperado dos líderes do Consórcio Modular de forma geral e dos supervisores do chão de fábrica de forma específica no cumprimento das suas funções?
5. Como são as relações chefe-subordinado dos funcionários diretamente vinculados à produção?
6. Como você julga a satisfação dos funcionários com o seu trabalho?
7. O que você considera pode gerar Satisfação no Trabalho para os colaboradores?
8. O que poderia originar tensão ou estrese no trabalho para os colaboradores na sua companhia?
9. O que poderia ajudar a mitigar a presença de tensão ou estrese no trabalho dos colaboradores?
10. Analisando fatores relativos ao clima organizacional ou ambiente de trabalho (por exemplo: relações interpessoais entre os colaboradores, ou entre os supervisores e os colaboradores, a motivação, a satisfação, tensão ou estresse no trabalho, a percepção das políticas organizacionais, entre outras), o que você considera como pontos fortes e fracos dentro da sua organização?
11. O que você considera pode afetar o clima das organizações e influenciar na percepção hostil do ambiente de trabalho?
12. Através de quais canais são transmitidas as informações dentro da organização? Especificamente no chão de fábrica quais formas de comunicação são mais efetivas?
13. Como é compartilhado o conhecimento entre os funcionários (supervisor-colaborador e colaborador-colaborador) diretamente vinculados à produção?

Perguntas de aprofundamento das características e funcionamento do Consórcio Modular e suas respectivas companhias.

1. A missão, visão, objetivos estratégicos, metas, entre outros, são propostas gerais do Consórcio Modular para todas as companhias inseridas, são específicas para cada uma ou as duas opções (tem propostas gerais do Consórcio Modular e específicas para cada uma das companhias)? Quais seriam?

2. Como é a distribuição do quadro de funcionários do Consórcio Modular e suas respectivas companhias? Número de funcionários vinculados à produção por companhia (supervisores e colaboradores)?

3. Em quais critérios é baseada a seleção dos líderes da organização? Em quais critérios é baseada a eleição dos supervisores do chão de fábrica?

4. Como é avaliado o desempenho dos colaboradores no Consórcio Modular, especificamente dos trabalhadores do chão de fábrica? Quais são os critérios para essa avaliação?

5. Quais tiveram sido os efeitos da crise política e económica no Brasil para o Consórcio Modular e os seus funcionários?

6. Após o começo da crise foram implementadas novas políticas organizacionais (medidas, regras, mudanças, etc.) com repercussão direta sobre os funcionários do Consórcio Modular e suas respectivas companhias? Quais?

7. Como são as políticas de contratação, demissão e recontratação dentro do Consórcio Modular?

8. Nos últimos 3 anos como tem-se comportado o fluxo de funcionários (contratação, demissão e recontratação) dentro do Consórcio Modular e nas diferentes companhias?

9. Que ações são realizadas na organização encaminhadas à Gestão do Conhecimento?

Fonte: Produção do próprio autor.