

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SUZANA MONTEIRO LEONARDI

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO
EM EQUIPES DE VENDA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR QUÍMICO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof(a) Dr(a) Cecília Carmen Cunha Pontes.

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anísio Candido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

L581c	<p>Leonardi, Suzana Monteiro O compartilhamento de conhecimento em equipes de venda: um estudo exploratório no setor químico / Suzana Monteiro Leonardi. - - São Paulo, 2005. 175 f.</p> <p>Orientador: Profa. Dra. Cecília Carmen Cunha Pontes.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.</p> <p>1. Gestão do conhecimento 2. Comportamento organizacional</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4038</p>
--------------	---

FOLHA DE APROVAÇÃO

SUZANA MONTEIRO LEONARDI

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO
EM EQUIPES DE VENDA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO SETOR QUÍMICO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Profa. Dra. Cecília Carmen Cunha Pontes
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca de Qualificação

São Paulo, 05 de setembro de 2005

DEDICATÓRIA

*Para Marcelo, Ana Carolina e Rodrigo:
Pois sem vocês, nada no mundo faz sentido.*

AGRADECIMENTOS

Depois de escrito, revisado e encadernado, um projeto de dissertação pode dar a impressão de ser uma peça-solo, executada por um único instrumentista. Tal percepção não poderia ser mais errônea: este trabalho certamente é o produto afinado de diversos virtuosos que, com timbres, instrumentos e competências diversas, ajudaram a criar a harmonia – e algumas das dissonâncias – que tomam a forma desta dissertação.

Com a certeza de estar cometendo sérias injustiças, gostaria de apresentar e agradecer a alguns integrantes desta fabulosa orquestra:

Nas Cordas: Espinha dorsal da orquestra, aqui estão os professores do mestrado e os funcionários da FECAP. Obrigada pelas cordas sempre afinadas, formando a base sobre a qual este trabalho pode ser construído.

Nos Sopros: No centro da orquestra, encontra-se a banca de avaliação, professores doutores Dirceu da Silva, Roberto Coda e Moacir de Miranda Oliveira Jr. Sempre à disposição para ajudar, vocês se revezaram em produzir sons tão suaves como os da flauta ou poderosos como o trompete. Obrigada pelo empenho e pela direção dada ao trabalho.

Na Percussão: Aqui vai meu agradecimento aos colegas. Nossas discussões, nos seminários e fora deles, foram muito importantes para dar o ritmo a este projeto. Especialmente agradeço a você, Arnaldo, grande amigo. Suas contribuições foram sempre muito especiais.

Na condução da orquestra: Aqui apresento a maestrina, minha querida orientadora e amiga, professora doutora Cecília Pontes. Sempre atenta a todos os detalhes, com seus comentários sempre tão significativos, é a responsável direta pelo resultado deste trabalho. Trabalhar com você foi um grande prazer.

O palco: A ABIQUIM, aos diretores das empresas que participaram da pesquisa e aos profissionais que se dispuseram a respondê-las: obrigada por proporcionar o palco onde este projeto pode ser apresentado. Obrigada pela abertura e pela confiança. Espero de coração que os resultados aqui obtidos possam ser especialmente úteis para vocês.

A platéia: aqui vai meu agradecimento ao Marcelo, meu marido e a meus filhos, Ana Carolina e Rodrigo, por sempre me estimularem, mesmo tendo que suportar os “sons desafinados” e intermináveis “ensaios” que viravam noites. Também aos meus sogros, pelo suporte que nos deram e às crianças, sempre que mamãe precisava “ensaiar”. Aos meus pais, um agradecimento especial: obrigada por desde a infância me ensinarem a gostar da “música”. Pai e mãe, eu sei que de alguma forma vocês sempre souberam que eu chegaria aqui.

O GRANDE COMPOSITOR: *A Ti, Senhor, eu ergo a minha mais profunda gratidão. Sei que vêm de Ti todas as harmonias de minha vida. Sou profundamente grata pelas bênçãos que, como a música, preenchem minha vida e fazem de mim muito mais do que sou. Que, como esta orquestra, eu possa ser um instrumento em Tuas mãos para ajudar aos que precisam, assim como tens ajudado a mim.*

Quão diferente seria o estudo da reação química para a formação de amônia se as moléculas de nitrogênio e de oxigênio pudessem decidir, caprichosamente, se iriam ou não se combinar, se fariam isso hoje ou decidindo que não o fariam na próxima quinta-feira!

Pois esta é a situação na qual se encontram os cientistas sociais.

P. B. CHECKLAND

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo entender as percepções dos profissionais de venda de empresas do setor químico quanto ao compartilhamento de conhecimento sobre clientes e mercados. Para tanto, foi conduzido um estudo quantitativo com 109 profissionais de 23 empresas fabricantes de produtos químicos no Brasil, em uma amostra probabilística não intencional. O questionário aplicado, utilizando escalas do tipo Likert, buscou verificar a percepção destes profissionais sobre os principais facilitadores e barreiras ao compartilhamento de conhecimento levantados em literatura. Pretendeu-se, com este estudo, agrupar estes diferentes aspectos em indicadores mais robustos do que venha a ser a disposição em compartilhar conhecimento, nos três níveis do comportamento organizacional: indivíduo, equipe e organização. Buscou-se também entender as relações entre a disposição do profissional de vendas do setor químico em compartilhar e as condições e valores para o compartilhamento de conhecimento existentes na equipe e na organização onde atua. Para tanto, os dados foram submetidos tanto a um tratamento quantitativo de estatística descritiva, com o uso de técnicas de análise de frequência, quanto a tratamentos de estatística inferencial com o uso de análise multivariada. Foram utilizados a Análise Fatorial Exploratória, o Teste Não-Paramétrico de Kruskal-Wallis e a Análise de Correspondência Múltipla (HOMALS). Foram encontrados seis fatores intervenientes para o compartilhamento de conhecimento. Os resultados deste estudo demonstram que os profissionais de vendas pesquisados percebem como valores favoráveis ao compartilhamento, tanto na equipe quanto na organização, aspectos relacionais de confiança, abertura, espírito de equipe e reciprocidade. Por outro lado, os respondentes percebem de forma mais desfavorável as condições estruturais oferecidas pela organização e pela equipe para o compartilhamento de conhecimento. Esta percepção se traduz na disposição do profissional de vendas: embora ele demonstre atitudes solícitas e colaborativas no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento, situações onde ele possa estar negativamente exposto, causadas por condições estruturais desfavoráveis, como tempo, perda de poder, falta de reconhecimento e exposição de erros e falhas diminuem significativamente sua propensão a compartilhar conhecimentos. Os resultados sugerem ainda a existência de uma interdependência entre a disposição individual do profissional de vendas em compartilhar conhecimento e os valores e atitudes de colaboração percebidos em colegas na equipe. Esta relação parece ser capaz, ainda, de superar a menor presença percebida de atitudes organizacionais favoráveis ao compartilhamento de conhecimento. Mostra-se também que o profissional de vendas está disposto a superar deficiências nas condições oferecidas tanto pela equipe quanto pela organização, demonstrando uma disposição em compartilhar maior que as condições ofertadas pela equipe e organização. Por fim, percebe-se que o nível hierárquico afeta a percepção sobre o compartilhamento de conhecimento dos profissionais de venda, principalmente em relação às condições estruturais, tornando claro que os níveis hierárquicos intermediários são os menos favoráveis ao compartilhamento do valioso conhecimento sobre clientes e mercados que possuem.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

This research's purpose is to understand the chemical industry sales force workers perceptions about sharing market knowledge. A survey with 109 sales force professionals from 23 Brazilian chemical companies was performed to assess their perceptions about barriers and enablers to knowledge sharing previously gathered in academic literature. The sample was selected by a non-probabilistic method. A questionnaire, using Likert Scales, was constructed to understand individual knowledge sharing intention and its relationship with organizational and group knowledge sharing conditions. Descriptive and multivariate statistics as Exploratory Factor Analysis, Non-Parametric Kruskal-Wallis Test and Multiple Correspondence Analysis were used to analyze the data collected. Six intervening factors for knowledge sharing were found. The results demonstrate that sales force workers are favorable to sharing knowledge and consider that favorable values, like reciprocity, team work, open communication and trust exist in their organizations and teams. In other way, these workers do not consider that organizations and teams offer adequate structural conditions that enable knowledge sharing. These results also show interdependence between individual intention to share knowledge and the existence of adequate values and collaboration attitudes in the sales team. This relationship seems to be capable to overcome less favorable organizational and teams conditions and attitudes about knowledge sharing. In addition, the results show that hierarchical levels affect professionals' perceptions about knowledge sharing. Medium level sales force workers have less favorable perceptions about knowledge sharing than their managers and directors.

Key-words: Knowledge management. Organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Processos essenciais da gestão do conhecimento	33
FIGURA 2	Quatro modos de conversão do conhecimento	35
FIGURA 3	A espiral do conhecimento	36
FIGURA 4	Distribuição dos escores fatoriais entre as dimensões encontradas na Análise Homals	104
FIGURA 5	Percepção do profissional de vendas quanto aos fatores intervenientes no compartilhamento de conhecimento	105
FIGURA 6	Posicionamento dos profissionais de venda em relação às dimensões comportamental e estrutural do compartilhamento de conhecimento ..	107

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Dimensões do conhecimento organizacional	37
QUADRO 2	Aspectos facilitadores para o compartilhamento de conhecimento....	59
QUADRO 3	Barreiras ao compartilhamento de conhecimento	60
QUADRO 4	Escala 1 – Atitudes do indivíduo quanto ao compartilhamento de conhecimento	64
QUADRO 5	Escala 2 – Atitudes da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento	65
QUADRO 6	Escala 3 – Atitudes da organização quanto ao compartilhamento de conhecimento	66
QUADRO 7	Denominação dos fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento	85

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Valores de Alpha de Cronbach por escala e questões suprimidas.....	68
TABELA 2	Valores de KMO e do teste de esfericidade de Bartlett para cada escala.....	69
TABELA 3	Fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento	70
TABELA 4	Continuação dos fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento	71
TABELA 5	Composição, variância explicada e valor de Alpha de Cronbach para cada fator	72
TABELA 6	Dimensões do compartilhamento de conhecimento.....	74
TABELA 7	Medidas de Discriminação dos <i>Factor Scores</i> por Dimensão	75
TABELA 8	Distribuição dos respondentes por tamanho da empresa	77
TABELA 9	Porcentagem de respondentes por origem do capital e tamanho da empresa.....	77
TABELA 10	Porcentagem de respondentes por propriedade do capital e tamanho da empresa	78
TABELA 11	Tamanho da equipe em relação ao tamanho da empresa.....	78
TABELA 12	Porcentagem de respondentes de acordo com seu nível hierárquico....	79
TABELA 13	Porcentagem de respondentes com experiência gerencial por nível hierárquico	80
TABELA 14	Tempo de experiência dos respondentes por nível hierárquico.....	80
TABELA 15	Faixa etária dos respondentes por nível hierárquico	81
TABELA 16	Escolaridade dos respondentes por nível hierárquico	82
TABELA 17	Gênero dos respondentes por nível hierárquico	82
TABELA 18	Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento	86
TABELA 19	Itens discriminantes entre os valores e condições organizacionais e o tamanho da empresa	87

TABELA 20	Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre profissionais de empresas de diferentes portes sobre os valores e condições organizacionais	88
TABELA 21	Diferenças significativas entre profissionais de empresas de diferentes portes sobre os valores e condições organizacionais	89
TABELA 22	Itens discriminantes entre os valores e condições organizacionais e o nível hierárquico	90
TABELA 23	Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre os valores e condições organizacionais	90
TABELA 24	Diferenças significativas entre os níveis hierárquicos sobre os valores e condições organizacionais	91
TABELA 25	Valores da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento	92
TABELA 26	Itens discriminantes entre os valores da equipe e o nível hierárquico	93
TABELA 27	Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre os valores da equipe	93
TABELA 28	Diferenças significativas entre os níveis hierárquicos sobre os valores da equipe	94
TABELA 29	Itens discriminantes entre os valores da equipe e o tamanho da empresa	94
TABELA 30	Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre profissionais de empresas de diferentes portes sobre os valores da equipe.....	95
TABELA 31	Condições para o compartilhamento na equipe	95
TABELA 32	Itens discriminantes entre as condições da equipe para o compartilhamento de conhecimento e o nível hierárquico	96
TABELA 33	Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre as condições da equipe para o compartilhamento ..	97
TABELA 34	Atitudes de cooperação na equipe	97
TABELA 35	Itens discriminantes entre as atitudes de cooperação da equipe e o nível hierárquico	98
TABELA 36	Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre as atitudes de cooperação da equipe	98

TABELA 37	Esforço Individual para o Compartilhamento de Conhecimento	99
TABELA 38	Itens discriminantes entre o esforço individual para o compartilhamento de conhecimento e o nível hierárquico.....	101
TABELA 39	Diferenças Significantes e Significativas entre os níveis hierárquicos e o esforço individual para compartilhamento de conhecimento	101
TABELA 40	Atitude individual de cooperação	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 O CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO	22
2.1 Conhecimento ou informação?.....	26
2.2 Tipos de conhecimento.....	28
2.3 Conhecimento de valor: o capital intelectual das organizações.....	29
2.4 Criação e gestão do conhecimento.....	32
2.5 Dimensões da gestão do conhecimento.....	37
3 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	40
3.1 A disposição em compartilhar conhecimentos.....	42
3.2 Modelos organizacionais que favorecem o compartilhamento de conhecimento.....	45
3.3 Compartilhamento de conhecimento como um dilema social.....	46
3.4 Fatores comportamentais que afetam o compartilhamento de conhecimento.....	50
3.4.1 Fatores facilitadores.....	51
3.4.2 Fatores de hostilidade.....	53
3.5 Analisando a disposição para compartilhar conhecimento com base nas atitudes e percepções dos indivíduos.....	58
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	61
4.1 Aspectos gerais da metodologia aplicada.....	61
4.2 Universo de pesquisa.....	61
4.3 Critérios de amostragem.....	63
4.4 Instrumento de coleta de dados.....	63
4.5 Modelo de análise de dados.....	67
5 ANÁLISE DOS DADOS	76
5.1 Perfil da amostra	76
5.1.1 Tamanho das empresas.....	76
5.1.2 Nível hierárquico.....	79
5.2 Fatores intervenientes para o compartilhamento de conhecimento.....	84
5.2.1 Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento	85
5.2.2 Atitudes da equipe quanto o compartilhamento de conhecimento	91
5.2.3 Condições para o compartilhamento na equipe	95
5.2.4 Atitudes de cooperação na equipe	97
5.2.5 Esforço individual para o compartilhamento de conhecimento	99
5.2.6 Atitude individual de cooperação	102
5.3 Relações de interdependência entre os fatores intervenientes no compartilhamento de conhecimento	103
6 CONCLUSÕES	109
REFERÊNCIAS	115
APENDICE A – Modelo do questionário.....	119
APENDICE B – Resultados completos dos testes estatísticos realizados	123

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um assunto instigante. Tanto em períodos distantes, como na Grécia Antiga, como em tempos modernos, pensadores têm sido desafiados a estudar o conhecimento, em uma ciência denominada epistemologia.

As discussões sobre o conhecimento dividem os estudiosos em duas linhas filosóficas bastante divergentes: o Empirismo, capitaneado nos tempos modernos por Locke, Berkeley e Hume e o Racionalismo, de Descartes e Leibniz (VON KROGH; ROOS, 1998).

Embora a filosofia do conhecimento não seja o assunto específico desta pesquisa, é interessante notar que estas duas correntes filosóficas diferem fortemente entre si em dois grandes temas: a forma pela qual o conhecimento pode ser adquirido e a extensão na qual algo pode ou não ser conhecido.

De alguma forma, estas questões também permeiam este trabalho, que trata do compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional. Por um lado, o conhecimento pode ser visto como aquilo que pode ser facilmente explicitado, armazenado, disseminado e reutilizado por ferramentas organizacionais, a exemplo da visão racionalista do conhecimento. Por outro lado, o conhecimento pode ser visto como algo tácito, altamente dependente das emoções e experiências vividas por quem o detém e de difícil disseminação, similarmente à visão empírica da Epistemologia. Estas duas visões – tácita e explícita - do conhecimento organizacional trazem profundos impactos para o seu compartilhamento, conforme poderá ser visto no decorrer do trabalho.

Para compreender os assuntos tratados nesta pesquisa, porém, é preciso resgatar o papel do conhecimento como recurso organizacional, assunto que tem sido, a partir das últimas décadas do século XX, digno das atenções de importantes cientistas sociais.

Drucker (1999b) é certamente um desses pensadores. Ele descreve as mudanças na sociedade ocidental em função de grandes transformações ou reorganizações a que ela foi submetida, sob a ótica do conhecimento. Passando por uma primeira expansão possibilitada pela criação de centros urbanos e suas universidades, no século XIII, pela invenção da imprensa e pelas conseqüências do movimento renascentista, no século XV, o conhecimento se tornou cada vez mais disseminado e disponível à sociedade.

A revolução industrial, a partir do século XVIII, e a ascensão do capitalismo como forma econômica na sociedade ocidental, promoveram transformações sem precedentes na sociedade e na importância do conhecimento, basicamente em forma de tecnologia, para esta nova conformação social. Ainda assim, o conhecimento ainda não era situado entre os principais fatores de produção desta sociedade, definidos por Adam Smith, em “A riqueza das Nações”, como o capital, a terra e o trabalho.

A partir da segunda metade do século XX, no entanto, a importância do conhecimento como fator de produção se elevou profundamente, a ponto de delinear o surgimento de uma nova sociedade, não apenas ocidental, mas global, denominada por Drucker (1999b) e seus seguidores como Sociedade Pós-Capitalista ou Sociedade do Conhecimento.

O papel do conhecimento é tal que, nos últimos anos, muitos pesquisadores das ciências sociais têm voltado sua atenção ao impacto causado por ele nas organizações desta nova sociedade pós-capitalista.

Conforme relatado por Angeloni e Dazzi (2004), a quantidade de informações disponíveis para a tomada de decisões nas organizações tem aumentado de forma exponencial. Alavancado pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e de informática, criou-se um ambiente gerencial onde as informações disponíveis para tomada de decisões poderiam soterrar os executivos organizacionais.

Neste novo ambiente organizacional, não é a falta de informações ou conhecimentos que impossibilita uma boa tomada de decisão gerencial, mas a má gestão dos recursos de conhecimento. Assim, as organizações passam a buscar um novo modelo de gestão que leve em conta o conhecimento como recurso estratégico essencial.

E como gerenciar este conhecimento? Que tipos de tecnologia, estrutura, pessoas e ambiente são necessários para que o conhecimento efetivamente flua na organização? Estas são algumas das perguntas que têm assolado as mentes tanto de acadêmicos quanto de profissionais imbuídos da missão de gerir o conhecimento em suas organizações.

Assim surge o escopo do que se define como Gestão do Conhecimento: meios e processos pelos quais se pode criar, utilizar, compartilhar e ampliar o conhecimento organizacional. Sob a égide deste grande conceito, diversas práticas organizacionais têm sido implantadas: aprendizagem organizacional, memória organizacional, gestão estratégica da informação, inteligência competitiva, mapeamento do conhecimento e até mesmo gestão da

inovação (ANGELONI, 2002; DAVENPORT, 1998; LEONARD-BARTON, 1998; TARAPANOFF, 2001; SILVA; NEVES, 2004; TERRA, 2005).

Muito dos primeiros esforços da gestão do conhecimento foram direcionados à criação - fundamental em uma plataforma de gestão do conhecimento - da infra-estrutura tecnológica para suporte a essas práticas (McDERMOTT, 1999). Por outro lado, de acordo com Angeloni (2002), outras dimensões, até certo ponto esquecidas, precisam ser também consideradas.

A primeira dessas dimensões é estrutural. A empresa precisa construir uma estrutura organizacional baseada em processos, regras e valores voltados para o compartilhamento de conhecimento e para a criatividade, através de uma cultura organizacional favorável, de estruturas hierárquicas flexíveis e descentralizadas e com arranjos físicos e estruturas de recompensas que promovam a integração e permitam que o conhecimento flua e permeie a organização. Esta é uma real necessidade. Conforme afirma Davenport (1998), é preciso começar a perguntar como a informação é reunida, compartilhada e utilizada e o que se pode aprender com ela. É preciso ajudar os indivíduos a procurar, compartilhar, estruturar e dar sentido à informação. Também é preciso aprender como formar ou desenvolver culturas positivas de informação – os padrões de atitudes e comportamentos que precisam perpassar toda a organização.

Davenport (1998) afirma que, mesmo em empresas reconhecidas pela aplicação de sistemas de informação avançados, o ambiente informacional é caótico: ninguém sabe o que sabe ou o que precisa saber. Já segundo Drucker (1999a), praticamente nenhum executivo pergunta: “Que informações devo dar? A quem, quando ou de que forma?”.

Estas situações demandam um terceiro olhar: a dimensão humana. Estimular as pessoas a compartilharem seus conhecimentos na organização revela-se um desafio fundamental, para aqueles que precisam gerenciar o conhecimento organizacional. Deve haver, nas pessoas, um comportamento favorável a colaborar, uma disposição pessoal em compartilhar o que conhecem com outros e com a organização. Oliveira Junior, Fleury e Child (2001) consideram o processo de compartilhar como uma dimensão chave da gestão do conhecimento e relativamente pouco pesquisada.

Um dos pontos que fazem do compartilhamento um fator chave é o fato de que um comportamento pessoal desfavorável ao compartilhar pode fazer falhar inclusive os esforços já efetuados no desenvolvimento da infra-estrutura tecnológica (McDERMOTT, 1999). Como

exemplo, Davenport (1998) argumenta que aumentar a largura de banda dos equipamentos de telecomunicações – uma solução tecnológica – de nada adiantaria, se os funcionários de uma empresa não compartilharem efetivamente o conhecimento que possuem.

Muitas vezes se pressupõe que os indivíduos estejam desejosos de partilhar o que sabem com outros. No entanto, o compartilhamento de conhecimento não é sempre uma tendência natural nas organizações.

Várias são as barreiras citadas pela literatura que levam a um comportamento hostil ao compartilhamento (HUSTED; MICHAILOVA, 2002). Algumas delas estão no nível do indivíduo, como a dificuldade de ver a relevância pessoal no compartilhar, a tendência natural ao *hoarding* (entesouramento, acúmulo e guarda do conhecimento para si) e o medo de perder poder. Outras barreiras estão no nível do grupo e da organização e ocorrem quando da existência de um clima não favorável ao compartilhamento, causado, principalmente, pela estrutura organizacional baseada em reconhecimento de desempenhos individuais e no estímulo à competição entre pares.

Outro fator que torna o compartilhamento de conhecimento um ponto crítico é o fato de que ele é capaz de afetar a capacidade competitiva de uma organização. Para detectar oportunidades competitivas e responder rapidamente a elas, por exemplo, as condições de mercado devem ser rapidamente compreendidas e assimiladas pela organização. Mudanças ocorridas em relação a clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros ou órgãos governamentais constituem, neste caso, informação essencial. Para tanto, a organização depende, em alta escala, dos conhecimentos possuídos pelo pessoal que está sempre em contato com clientes, fornecedores e concorrentes.

Estes funcionários em contato direto com o cliente, também chamados de funcionários da linha de frente - e seus respectivos gerentes - são os responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento, principalmente na sua forma tácita. Eles acumulam, geram e atualizam o conhecimento, agindo como “arquivos vivos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Estão em constante contato com o ambiente externo, tendo acesso às informações mais atualizadas em termos de desenvolvimentos no mercado, tecnologia, clientes e concorrentes.

A equipe comercial de uma organização faz parte deste grupo. Um dos mais valiosos conhecimentos para a organização, capaz de alimentar decisões estratégicas, está sob o poder de seus profissionais de venda. Seus conhecimentos sobre clientes e fornecedores servem de apoio e devem alimentar as bases de conhecimento das organizações (SVEIBY, 1998). Assim,

estas podem ter sua competitividade comprometida caso não haja uma disposição individual e organizacional favorável ao compartilhamento por parte dos integrantes de suas equipes de vendas.

Além disso, boa parte dos conhecimentos possuídos por profissionais de venda são percepções pessoais sobre mercados, ambiente de negócios, clientes e concorrentes, as quais mudam constantemente. Estas percepções estão profundamente embutidas nos indivíduos e são consideradas tão naturais e básicas que quase nunca são explicitadas ou compartilhadas. Principalmente em ambientes naturalmente competitivos, como ocorre freqüentemente entre equipes comerciais, o compartilhamento de conhecimento deve sofrer ainda mais impacto das barreiras sociais existentes na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Ainda para Nonaka e Takeuchi (1995), para compartilhar o conhecimento que possuem, estes profissionais precisam estar abertos a discussões e debates, ter uma forte noção de comprometimento, elevados padrões intelectuais, ampla experiência e ser qualificados na condução de diálogos com clientes e colegas, principalmente em mercados maduros.

Já os gerentes de equipes de operadores de conhecimento precisam encorajar o diálogo, ser capazes de auxiliar os outros a expressar seu conhecimento e de despertar a confiança entre os membros da equipe. Os profissionais aprendem, individualmente, fatos novos sobre seus clientes todos os dias; a organização que puder obter e alavancar esse conhecimento não estruturado será capaz de competir com mais eficiência (DAVENPORT, 1998).

Como exemplo de conhecimentos possuídos pela equipe comercial, tem-se o conhecimento sobre o consumidor – informação com valor agregado a partir da experiência ou análise de dados. Tal conhecimento em geral está guardado nas mentes dos profissionais de atendimento ao cliente e, segundo Davenport (1998) este conhecimento é potencialmente o mais útil e ao mesmo tempo o que requer mais mão-de-obra. O ponto chave é como os gerentes podem extrair, formalizar e distribuir este conhecimento. Muitas empresas adotam meios eletrônicos que facilitam a obtenção e a distribuição do conhecimento sobre consumidores, mas fracassam em motivar o pessoal de atendimento ao consumidor a transferir seu conhecimento para o sistema. Até porque, segundo Davenport (1998), este conhecimento é difícil de ser formalizado. Enquanto os dados sobre consumidores são

processados e apurados por computador, o conhecimento sobre o consumidor normalmente permanece sem tratamento sistemático e sem interpretação.

Assim, como uma síntese do que foi exposto, pode-se afirmar que o conhecimento é um importante fator de competitividade nas organizações da sociedade atual pós-capitalista e que a sua gestão é altamente dependente da disposição das pessoas em compartilharem o que sabem, na organização. Também se conclui que um dos conhecimentos mais críticos para a manutenção da capacidade competitiva dessas empresas é o conhecimento sobre clientes e mercados que os profissionais de vendas detêm: um conhecimento tácito, de difícil armazenamento, altamente perecível e que requer um compartilhamento rápido, possuindo ainda um conteúdo fortemente estratégico, principalmente em mercados maduros, como é o caso do setor químico.

Dessas características se justifica o esforço deste trabalho em auxiliar no entendimento dos fatores que afetam a disposição do profissional de vendas do setor químico em compartilhar seu conhecimento sobre clientes e mercados. Assim, delineou-se uma pesquisa de forma a obter respostas às seguintes questões:

- a) profissionais de venda estão dispostos a compartilhar o conhecimento que possuem?
- b) quais os fatores que mais influenciam na disposição do profissional de vendas em compartilhar seus conhecimentos?

Assim, como objetivo primário da pesquisa procurou-se verificar, junto aos profissionais de vendas de empresas do setor químico, suas percepções quanto a compartilhar seu conhecimento pessoal sobre clientes e mercados com outros profissionais na organização.

Como objetivos secundários, esta pesquisa buscou:

- a) levantar, em literatura, condições facilitadoras e barreiras ao compartilhamento de conhecimento;
- b) verificar, empiricamente, se o profissional de vendas percebe a existência dessas condições levantadas em literatura na equipe de trabalho e na organização onde atua;
- c) verificar, empiricamente, se há relação entre a percepção favorável do profissional de vendas em compartilhar conhecimentos e as condições para o

compartilhamento de conhecimento percebidas como existentes na equipe e na organização onde atua.

Embora sejam, também, de grande importância para a efetividade do compartilhamento do conhecimento, é preciso ressaltar que aspectos tecnológicos ou processuais não fazem parte do escopo desta pesquisa e que apenas os aspectos comportamentais quanto ao compartilhamento foram estudados, até porque, segundo Terra (2005), o compartilhamento de conhecimento feito através da interação humana é muito mais eficiente do que pelos sistemas de informação.

O universo de pesquisa escolhido para este projeto foram as empresas químicas que atuam no Brasil e a unidade de análise, os indivíduos membros de suas equipes de vendas. Fazem parte deste grupo todos os profissionais que fazem um trabalho inerentemente comercial, como diretores, gerentes de venda, gerentes comerciais, gerentes de contas, vendedores, assistentes comerciais ou de vendas ou executivos de contas.

Pela dificuldade de se estabelecer critérios estatísticos de seleção da amostra pela abrangência e alta dispersão geográfica do universo, optou-se por uma amostragem não probabilística intencional (COOPER; SCHINDLER, 2003). Foram escolhidos, como sujeitos da amostra, profissionais de vendas de 23 empresas do setor químico, nacionais e multinacionais, de diferentes portes. O critério para a escolha das empresas a serem pesquisadas foi a sua participação no GETIQ - programa de pós-graduação para a formação de gestores tecnológicos da ABIQUIM/UFRJ, podendo os sujeitos da amostra terem ou não sido alunos do programa. No total, cerca de 200 profissionais de venda foram abordados com o retorno de 109 questionários válidos.

A escolha do setor químico como pano de fundo para esta pesquisa, em detrimento de outros setores igualmente maduros da economia, deve-se a sua importância para a economia brasileira. Segundo a ABIQUIM (2002a), além de constituir-se como um setor de base para a economia e ser responsável por praticamente 3% do PIB, a fabricação de produtos químicos responde por 14% do total da receita da indústria de transformação no Brasil, perdendo em faturamento apenas para a indústria alimentícia e de bebidas.

Outra característica do setor, que o torna de bastante interesse para o entendimento do problema proposto por este trabalho de pesquisa, é sua necessidade de desenvolvimento e inovação tecnológica para garantir sua competitividade, tanto no mercado interno, como externamente.

Em relação a sua organização, este trabalho se apresenta em seis capítulos, sendo o primeiro, este capítulo introdutório.

Os capítulos dois e três trazem a revisão da literatura.

O capítulo dois aborda o conhecimento e seu papel na sociedade e na organização. São discutidas também as dimensões organizacionais do conhecimento, além das diferenças entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Por fim são revistos os principais modelos de gestão e criação de conhecimento.

O capítulo três trata da definição de compartilhamento e seu papel na organização, mostrando o conhecimento como uma disposição individual influenciada pelo contexto social, caracterizando-se assim, como um “dilema social”. Sintetizando os conceitos de conhecimento e compartilhamento, são discutidos então a importância do compartilhamento para as iniciativas de gestão de conhecimento e como os principais modelos de gestão do conhecimento abordam esta questão. Este capítulo se conclui com uma revisão dos fatores individuais relacionados à disposição do indivíduo em compartilhar e os argumentos encontrados na literatura que enfatizam a influência que o grupo social e a organização exercem sobre esta disposição individual.

O capítulo quatro esclarece a metodologia utilizada nesta pesquisa, incluindo aspectos relacionados ao universo pesquisado: equipes de vendas de empresas do setor químico no Brasil e as técnicas e os modelos estatísticos utilizados para a análise dos dados.

O capítulo cinco analisa os dados obtidos, discorrendo sobre o perfil da amostra utilizada e sobre os fatores encontrados que afetam o compartilhamento de conhecimento nos níveis organizacional, da equipe e individual. As principais variáveis discriminantes são também discutidas em cada fator. Finalizando, o capítulo mostra as relações existentes entre os diversos fatores encontrados.

No capítulo seis podem ser encontradas as discussões finais e conclusões da pesquisa realizada.

2 O CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

O conhecimento é a força motriz para a sociedade tal qual a conhecemos. Segundo Drucker (1999b), desde o século XIII o mundo tem sido sacudido por revoluções causadas pela mudança no significado do conhecimento. A partir do século XVIII, três grandes revoluções mudaram toda a sociedade, pela velocidade e alcance que elas conseguiram alcançar. As duas primeiras revoluções, segundo Drucker (1999b) são divisões do que se conhece correntemente como Revolução Industrial, e a terceira revolução, o que ele considera como Revolução Gerencial.

Assim como Drucker, Castells (1999) também vê a Revolução Industrial como duas revoluções distintas, ambas capazes de modificações tecnológicas velozes e sem precedentes, todavia diferentes na importância do conhecimento científico no papel de guiar e sustentar o desenvolvimento tecnológico.

As alterações na forma de se entender o conhecimento foram o fator motivador da primeira revolução, chamada por Drucker (1999b) de *Revolução Industrial*. A multiplicação da aplicação do conhecimento e desenvolvimento da tecnologia foi o que motivou a concentração da produção e elevou a necessidade de capital, de forma a criar uma nova classe social dominante, a classe capitalista.

Já o conhecimento aplicado ao trabalho tornou-se o fator motor para o que Drucker (1999b) chama de a *Revolução da Produtividade*, a segunda revolução industrial. A Gerência Científica de Frederick Taylor, usando o conhecimento para a análise e organização do trabalho, tornou possível grandes aumentos de produtividade no trabalho manual. A alta circulação de capital modificou novamente a sociedade, criando novas classes sociais, como a classe média, fortalecendo a sociedade capitalista e estabelecendo o conhecimento como um quarto fator de produção, ao lado de terra, capital e trabalho.

Essas duas revoluções alcançaram o mundo todo em pouco espaço de tempo: em cem anos aproximadamente, cada uma. Estamos agora em uma nova revolução, pós-industrial, chamada por Drucker (1999b) de *Revolução Gerencial*, onde o conhecimento deve ser traduzido em ações e resultados e onde ele é aplicado a si próprio para geração de novos conhecimentos, que devem ser não mais genéricos mas altamente especializados. Essa revolução tende a estabelecer o conhecimento como o único fator de produção, através do qual todos os outros fatores podem ser facilmente obtidos. Estamos testemunhando uma nova

mudança da sociedade, que dessa vez se orienta para uma classe de pessoas especialistas capazes de combinar conhecimentos, ensinar e aprender e fazer avançar o conhecimento em forma de ação, dando início a uma sociedade pós-capitalista: a *Sociedade do Conhecimento*, onde a riqueza é produto do conhecimento, matéria-prima básica da economia (STEWART, 1998).

Uma nova sociedade apresenta novos grupos sociais e novos modelos econômicos. Assim como a primeira sociedade industrial criou a classe capitalista e a segunda, a classe média, a Sociedade do Conhecimento apresenta os “trabalhadores do conhecimento”, pessoas especializadas, que possuem o conhecimento ou que sabem como alocar conhecimento para fins produtivos, como grupo social dominante. O principal desafio desta nova sociedade será como trazer dignidade ao segundo e majoritário grupo social desta sociedade: o grande número de trabalhadores que não possuem condições de serem “trabalhadores do conhecimento”. Já o desafio econômico desta nova sociedade será como melhorar tanto a produtividade do trabalhador do conhecimento quanto do próprio trabalho com o conhecimento. Este desafio exigirá mudanças drásticas na estrutura da sociedade e das organizações (DRUCKER, 1999b).

Drucker (1999b), Stewart (1998) e Sveiby (1998) afirmam que, embora a economia do conhecimento permaneça uma economia de mercado, ela é agora dominada pelo “capitalismo da informação”, baseado na produção e distribuição de conhecimento e informação em contraposição à produção e distribuição de coisas. Como exemplo, Drucker (1999b) afirma que o produto real da indústria farmacêutica é o conhecimento e não pílulas ou unguentos (estes seriam apenas embalagens do conhecimento que está embutido no medicamento).

Assim, os ativos necessários para esta sociedade não são mais a terra, trabalho físico ou equipamentos e sim os ativos baseados no conhecimento. Mesmo setores tradicionais, como o setor agrícola, de construção, industrial e de mineração empregam pessoas que trabalham muito mais com suas mentes do que com esforços braçais.

Drucker (1999b) reconhece que ainda não há uma teoria econômica que explique e coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riquezas. No entanto, a produtividade do trabalhador do conhecimento é quem determina o desenvolvimento da sociedade. Esta produtividade é considerada como muito baixa. O autor alerta que a não ser que aprendam rapidamente a aumentar esta produtividade, os países desenvolvidos irão enfrentar estagnação econômica e tensões sociais.

O grande problema é que, na nova sociedade, o ritmo das tarefas não é mais ditado pelas máquinas. Ao contrário, as máquinas servem ao trabalhador, que, outrossim, estabelece o andamento do trabalho. A produtividade no trabalho do conhecimento exige aprendizado contínuo, porque o conhecimento muda constantemente. (Drucker, 1999b). No entanto, conforme argumenta Stewart (1998), as organizações no estilo antigo não gerenciam bem o conhecimento, pois não foram configuradas para tanto.

O sucesso da economia baseada no conhecimento depende de novas habilidades, novos tipos de organizações e gerenciamento. Nesta sociedade, se a informação é matéria-prima principal, seus produtos são o conhecimento e a capacidade de programar a mudança e o futuro. Nesta nova configuração da economia, os processos de criação de conhecimento são preponderantes e vão muito além da gestão da informação (DOU apud TARAPANOFF, 2001).

Neste processo de criação de conhecimento, cerne da nova sociedade, as pessoas passam a ter uma importância fundamental, pois o conhecimento não é impessoal.

O conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, é transportado por uma pessoa, e criado, ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa. Portanto, a passagem para a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro. Ao fazê-lo, ela levanta novos desafios, novas questões e novas perguntas, sem precedentes, a respeito do representante da sociedade do conhecimento: a pessoa instruída. (DRUCKER, 1999b, p. 205)

Tanto informação quanto conhecimento são essencialmente criações humanas: “assim, nunca seremos capazes de administrá-los se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental” (DAVENPORT, 1998, p. 12).

O que se tem definido como “capital intelectual” é a soma do conhecimento de todos na organização. É tanto o conhecimento (treinamento e intuição) da força de trabalho, quanto a tecnologia que possibilita a disponibilização quase que imediata da informação. É ainda a cooperação (aprendizado compartilhado) entre uma organização e seus clientes.

O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identificá-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. (STEWART, 1998, p. xiii)

Na era do capital intelectual, as tarefas humanas são as partes fundamentais da sociedade do conhecimento - e as mais valiosas: sentir, criar, julgar e desenvolver relacionamentos. O trabalhador do conhecimento, ao contrário de estar alienado das

ferramentas de seu ofício e do fruto de seu trabalho, os leva consigo, com seu cérebro (STEWART, 1998).

Embora seja fator central na sociedade do conhecimento, existe uma relação de simbiose entre o indivíduo e a organização. Se, por um lado, o trabalhador do conhecimento possui em si o fator de produção da nova economia, a organização possui o “meio” para que o trabalhador possa fazer uso do conhecimento. Isso porque o trabalhador do conhecimento também necessita de “ferramentas” para produzir e o investimento de capital para aquisição e desenvolvimento dessas ferramentas é muito mais alto do que o era para a obtenção das ferramentas do trabalhador em manufatura. Enquanto o trabalhador do conhecimento tem a vantagem da mobilidade, de deixar a organização e levar com ele o meio de produção, quem detém as “ferramentas” para a produção é a organização. Assim, um não é capaz de produzir sem o outro.

Esta nova configuração traz importantes questões a serem estudadas em relação ao papel das pessoas nas organizações.

De agora em diante, a lealdade não poderá ser obtida com o cheque de pagamento; ela terá que ser conquistada provando aos trabalhadores do conhecimento que a organização que presentemente os emprega pode lhes oferecer oportunidades excepcionais para que eles sejam eficazes. [...] Isso significa que é o trabalhador do conhecimento quem decide em grande parte com o que irá contribuir e qual poderá ou deverá ser o rendimento desse conhecimento. (DRUCKER, 1999b, p.50)

Uma das principais mudanças em relação ao papel das pessoas na organização é o reconhecimento de que aqueles que executam realmente um trabalho sabem mais sobre ele do que qualquer outra pessoa. Assim, o trabalho baseado em conhecimento modifica a forma tradicional de definir o papel da gerência: planejar, organizar, executar e avaliar. Os profissionais não são mais avaliados pela tarefa que realizam, mas pelos resultados alcançados. Espera-se que eles planejem e organizem o seu próprio trabalho. Assim, o papel de comando e controle da gerência é menos necessário e em seu lugar cada vez mais o gerente se coloca no papel de líder ou de facilitador.

A nova situação implica em que os funcionários saibam mais que seus chefes e tenham mais sensibilidade para o mercado e estejam mais próximos dos clientes. Muitas vezes os trabalhadores valorizam mais a aprovação de seus colegas aos quais estão ligados por meio de redes de relacionamento informais do que a de seus gerentes. E estes não têm como controlar todas essas redes ou ter acesso a todas as fontes de conhecimento (SVEIBY, 1998).

O conhecimento, para fluir adequadamente na organização, demanda uma liderança mais fluida, menos hierárquica, onde os trabalhadores se orientem pelas suas atribuições, tornando-se mais responsáveis pelo andamento de seu trabalho. Segundo Drucker (1999b, p. 98), essas novas estruturas organizacionais irão acarretar mudanças relacionadas ao papel da gerência quanto a motivação, premiação e reconhecimento dos trabalhadores do conhecimento: “a tarefa da gerência na organização baseada no conhecimento não é fazer de cada indivíduo um chefe. É fazer de cada indivíduo um contribuinte”.

2.1 Conhecimento organizacional ou informação?

Segundo Davenport (1998), a distinção entre informação e conhecimento é muito tênue e imprecisa. Para este autor, por tanto tempo as pessoas usaram o termo informação para se referir a dados que agora precisam usar o termo conhecimento para se referir à informação. E, de fato, o conceito deste autor para informação é muito semelhante à forma como outros autores conceituam conhecimento. Para Davenport (1998):

- a) a informação, assim como o conhecimento, não é facilmente arquivada em computadores;
- b) a informação, assim como o conhecimento, pode ter muitos significados;
- c) mesmo a informação possui um lado humano e comportamental, faz uso de abordagens intuitivas e não lineares.

Os termos informação e conhecimento são utilizados muitas vezes como sinônimos, pelas semelhanças existentes entre os dois conceitos. No entanto há diferenças entre os dois termos que precisam ser estabelecidas.

A informação possui uma natureza sintática - relacionada ao volume e processamento de informações - e uma natureza semântica - que se concentra no significado transmitido. A natureza semântica da informação se aproxima e se confunde com o conceito de conhecimento, pois diz respeito ao significado e é um dos meios para se construir ou extrair conhecimentos, pois proporciona novos pontos de vista para a interpretação de eventos, objetos ou estabelecimento de conexões (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Para Davenport (1998), o conhecimento organizacional é a informação mais valiosa e, por este motivo, mais difícil de gerenciar. O seu valor está no significado, contexto e

interpretação dados por um indivíduo à informação. Para o autor, o conhecimento é um “tipo de informação”.

Já para Nonaka e Takeuchi (1995), conhecimento é a crença verdadeira e justificada. Esta definição, que norteia o modelo de criação de conhecimento desses autores, foi introduzida por Platão. Dentro dessa definição, o conhecimento é uma construção particular e pessoal da realidade, dependente da visão, sensibilidade e experiência de um ser humano. O conhecimento é criado através de crenças comprovadas com as quais o indivíduo se compromete, é dinâmico, relacional e baseado na ação humana, dependente da situação e das pessoas envolvidas (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Para Alavi e Leidner (2001), a chave para distinguir efetivamente entre informação e conhecimento é que conhecimento é informação localizada na mente de indivíduos, é uma informação personalizada, que pode ser ou não única ou acurada, relativa a fatos, procedimentos, conceitos, interpretações idéias, observações e julgamentos. Para as autoras, o conhecimento não existe fora de um agente, o conhecedor, ou seja, é o resultado de um processo cognitivo. Se a informação é um fluxo de mensagens, o conhecimento é criado pela interação entre este fluxo e as crenças e valores do indivíduo que o possui. Assim, uma informação, uma vez processada na mente de um indivíduo se converte em conhecimento. Da mesma forma, o conhecimento, uma vez que seja articulado e apresentado em forma de textos gráficos, palavras ou outras formas simbólicas, se converte em informação.

De todas essas reflexões se pode inferir que, quanto mais importante a informação, assim como quanto mais importante o conhecimento, mais é necessário pensar além das máquinas e evitar supor que a tecnologia em si é capaz de resolver todas as dificuldades.

Tanto a informação quanto o conhecimento dependem da situação e são criados dinamicamente pela interação social existente entre as pessoas.

No entanto, o conhecimento dá um passo mais: o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, é função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). O conhecimento está voltado para uma ação, tem uma finalidade. Assim, o conhecimento é a crença ou a interpretação produzida ou sustentada pela informação (ALAVI; LEIDNER, 2001; MACHLUP apud NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Nesta linha de pensamento, ao contrário de Davenport (1998), Nonaka e Takeuchi (1995) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que a informação é um “tipo de

conhecimento" pois está contida dentro do conhecimento, é parte do conhecimento, sendo esta a definição que norteará este trabalho.

Definições conflitantes a parte, Davenport (1998) afirma que o que realmente importa é que tanto a informação como o conhecimento mais valiosos para a organização estão nos indivíduos, em todos os níveis na organização, de forma desestruturada, e que a abordagem tradicional de gerenciamento da informação é totalmente inadequada para estruturar essas idéias, sendo necessário uma abordagem mais comportamental, centrada no ser humano para se gerenciar este tipo de informação e conhecimento.

2.2 Tipos de conhecimento

De acordo com Cabrera e Cabrera (2002), há uma distinção taxonômica do conhecimento organizacional entre duas dimensões: o grau de agregação e o grau de articulação do conhecimento.

Quanto ao grau de agregação do conhecimento, este, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), pode ser tipificado como individual ou coletivo. O conhecimento individual é criado por um indivíduo e existe dentro dele. O conhecimento coletivo, ou social, é criado pelo grupo e é inerente às ações coletivas do grupo.

Embora existam muitos debates sobre possíveis subdivisões do conhecimento coletivo, para Wenger e Snyder (1999 apud CABRERA; CABRERA, 2002), é de consenso geral que o conhecimento coletivo emerge da interação e do diálogo entre os membros de uma comunidade ou organização.

De acordo com o seu grau de articulação, o conhecimento pode ser classificado em dois tipos complementares (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O tipo explícito abrange aquilo que pode ser articulado na linguagem formal e é, portanto, de fácil transmissão. Pode ser expresso e também compartilhado facilmente sob a forma de dados brutos, de fórmulas matemáticas, palavras ou códigos. Já o tipo tácito abrange o conhecimento pessoal relacionado à experiência individual, envolvendo fatores subjetivos como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, dificultando assim sua transmissão e compartilhamento com os outros. Por ser o conhecimento explícito apenas a ponta do iceberg, os autores afirmam ser o conhecimento tácito o mais importante na organização e grande fonte de competitividade,

embora seja muitas vezes deixado de lado pela sua dificuldade de captura, pois o conhecimento tácito está enraizado profundamente em ações, experiências, emoções e ideais do indivíduo.

O conhecimento tácito possui ainda duas dimensões: a dimensão técnica - que abrange capacidades e habilidades difíceis de serem explicitadas e que podem ser definidas através do termo *know-how* - e a dimensão cognitiva, formada por esquemas, modelos mentais, crenças e valores que refletem a forma como o indivíduo percebe a realidade e o mundo a sua volta (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Alavi e Leidner (2000) ilustram o conhecimento tácito como o conhecimento possuído por um vendedor sobre a melhor forma de se abordar um determinado consumidor - se de forma direta ou bajuladora, por exemplo.

Por ser de difícil aplicação, o conhecimento tácito é frequentemente ignorado ou considerado sem importância, embora seja uma rica fonte de vantagem competitiva.

Admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como usá-lo é principal desafio da empresa criadora do conhecimento [...] sua característica de mutabilidade e de especificidade em relação ao contexto é o que o transforma em ferramenta poderosa para a inovação (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 15).

Além disso, o conhecimento tácito forma a base necessária para o entendimento e interpretação do conhecimento explícito. Esta inter-relação entre tácito e explícito sugere que apenas indivíduos que possuam um determinado nível de conhecimento compartilhado podem realmente trocar conhecimentos. Para que um indivíduo B compreenda o conhecimento do indivíduo A, deve haver uma sobreposição de conhecimentos entre um e outro, um espaço de conhecimento compartilhado (ALAVI; LEIDNER, 2001).

2.3 Conhecimento de valor: o capital intelectual das organizações

Segundo Stewart (1998), o conhecimento gera valor para a organização e se constitui capital intelectual. Klein e Prusak (apud STEWART, 1998) definem o capital intelectual como o “conhecimento útil”, capaz de ser alavancado de forma a produzir ativos de maior valor.

Ainda segundo Stewart (1998), a organização possui três grandes fontes de capital intelectual, isto é de conhecimento que gera valor: as pessoas, as estruturas e os clientes/fornecedores. O capital intelectual é gerado pelo intercâmbio entre estas três fontes.

As pessoas são importantes por serem a fonte da inovação e renovação. Esta fonte de conhecimento de valor é resumida pelo autor como “a capacidade necessária para se oferecer soluções aos clientes” e é formada predominantemente por conhecimentos tácitos. Para Stewart (1998), as pessoas são a fonte mais importante do capital intelectual.

A alavancagem desses conhecimentos dentro da empresa, porém, depende de suas estruturas - sistemas de informação, laboratórios, inteligência de mercado, visão e estratégias gerenciais, conhecimento de canais de mercado, entre outros - que possam transformar o conhecimento das pessoas em conhecimento do grupo. Para Stewart (1998), a fonte estrutural corresponde à capacidade organizacional de amplificar o conhecimento individual e permitir seu uso repetido para a formação de valor para a organização.

A terceira fonte de capital intelectual para a empresa, definida por Stewart (1998) como “capital do cliente”. A definição de Terra (2005), porém, é mais abrangente e adequada, pois, ao nomear este capital como “capital de rede”, permite incorporar também o relacionamento com fornecedores e parceiros. Quanto melhor esse relacionamento, maior a capacidade da organização em aprender com aqueles com quem faz negócios.

Para se criar o “capital do cliente”, as condições de mercado devem ser compreendidas e assimiladas pela organização. Mudanças ocorridas em relação a clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros ou órgãos governamentais constituem informação essencial. Empresas capazes de gerar e disseminar informações sobre o mercado e responder a elas são consideradas empresas orientadas para o mercado (DAVENPORT, 1998) e estão aptas a detectar oportunidades emergentes antes de seus concorrentes (TIWANA, 2002). Estas empresas sabem que podem tomar melhores decisões quanto mais explícito e amplamente disponível for seu conhecimento de mercado (DAY, 2001). Uma das inter-relações de grande valor entre o capital humano, o capital do cliente e o capital estrutural reside nos conhecimentos possuídos por profissionais em contato direto com cliente.

Esses profissionais, também chamados de funcionários da linha de frente, e seus respectivos gerentes, são operadores do conhecimento, responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento, em grande parte, tácito. Eles acumulam, geram e atualizam o conhecimento, agindo como “arquivos vivos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Estão em

constante contato com o ambiente externo, tendo acesso às informações mais atualizadas em termos de desenvolvimentos no mercado, tecnologia, clientes e concorrentes. Por este motivo, seu capital intelectual é extremamente elevado.

A equipe comercial de uma organização faz parte deste grupo:

Os membros da organização de vendas, que interagem com os clientes no mercado [...] estão incluídos neste grupo. Interagem constantemente com as realidades dos vários campos e acumulam conhecimento tácito através de sua experiência corporal. [...] Como a maioria das necessidades dos clientes é tácita, eles não conseguem dizer exata e explicitamente o que realmente precisam ou desejam. [...] Engajando-se em um diálogo com os clientes, esses vendedores podem mobilizar a base de conhecimento tácito dos clientes. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 177-178)

Estes profissionais precisam estar abertos a discussões e debates, além de ter uma forte noção de comprometimento, elevados padrões intelectuais, ampla experiência e ser qualificados na condução de diálogos com clientes e colegas.

Os membros da equipe, especialmente os que estão na linha de frente, estabelecem outro tipo de diálogo, ou seja um diálogo com o mercado. [...] O conhecimento está incrustado no mercado. Quanto mais maduro o mercado, mais o conhecimento se torna tácito. Assim, em um mercado maduro, os membros da equipe precisam interagir com muito mais intensidade e frequência com o mercado pois a importância de informações mais qualitativas aumenta em função da maturidade. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 270)

Já os gerentes de equipes de operadores de conhecimento precisam encorajar o diálogo, ser capazes de auxiliar os outros a expressar seu conhecimento e de despertar a confiança entre os membros da equipe. Os profissionais aprendem, individualmente, fatos novos sobre seus clientes todos os dias; a organização que puder obter e alavancar esse conhecimento não estruturado será capaz de competir com mais eficiência (DAVENPORT, 1998).

Como exemplo de conhecimentos valiosos possuídos pela equipe comercial, tem-se o conhecimento sobre o consumidor – informação com valor agregado a partir da experiência ou análise de dados. Tal conhecimento em geral está guardado nas mentes dos profissionais de atendimento ao cliente e, segundo Davenport (1998) e Day (2001) este conhecimento é potencialmente o mais útil e ao mesmo tempo o que requer mais mão-de-obra. Novamente, o ponto chave é como os gerentes podem extrair, formalizar e distribuir este conhecimento e transformá-lo em capital estrutural. Muitas empresas adotam meios eletrônicos que facilitam a obtenção e a distribuição do conhecimento sobre consumidores, mas fracassam em motivar o pessoal de atendimento ao consumidor a transferir seu conhecimento para o sistema.

Isso ocorre porque o conhecimento do cliente é difícil de ser formalizado. Enquanto os dados sobre consumidores são processados e apurados por computador, o conhecimento sobre o consumidor permanece sem tratamento sistemático e sem interpretação.

Um vendedor, por exemplo, depois de um cansativo dia de trabalho, precisa de uma boa razão para transferir o conhecimento que adquiriu sobre um cliente para o sistema Lotus Notes. É claro que, neste caso, estão intimamente vinculadas a utilização efetiva da informação proveniente do ambiente externo e a cultura informacional e organizacional da empresa. [...] O conhecimento sobre o consumidor em geral compõe um sistema não estruturado e há uma tendência para guardá-lo em arquivos (quando são guardados) o que faz com que raramente gerem retornos ou sejam reutilizadas. (DAVENPORT, 1998, p. 251-252)

Embora seja de difícil formalização, o conhecimento sobre clientes e mercados é crítico para a organização e precisa ser compartilhado para ser realmente um ativo de valor. Toda a sensibilidade ao mercado será inútil se não for possível às pessoas terem acesso a este conhecimento sempre que necessário (DAY, 2001). Segundo as palavras de Stewart (1998): “O conhecimento compartilhado é a forma máxima do capital do cliente”.

2.4 Criação e gestão do conhecimento

Se o conhecimento é hoje a principal fonte do que é produzido, comprado ou vendido, administrá-lo (encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo) passa a ser a tarefa econômica mais importante por parte das organizações (STEWART, 1998). O seu sucesso é caracterizado pela habilidade de criar consistentemente novos conhecimentos, disseminá-los rapidamente e incorporá-lo aos seus produtos e serviços (TIWANA, 2002).

Para Alavi e Leidner (2001) e Cabrera e Cabrera (2002), a gestão do conhecimento se refere a processos gerenciais que envolvem várias atividades que promovem a criação, armazenagem, transferência e aplicação dos conhecimentos coletivos de uma organização de forma a ajudá-la a competir.

Probst, Raub e Romhardt (2002) e Tiwana (2002) afirmam ser possível, para a organização, gerir o conhecimento. Eles dividem a gestão do conhecimento em macroprocessos que facilitam a identificação das atividades de conhecimento na empresa. Esses macroprocessos variam em número e detalhamento e talvez o mais completo deles seja o de Probst, Raub e Romhardt (2002), conforme mostrado na figura 1.

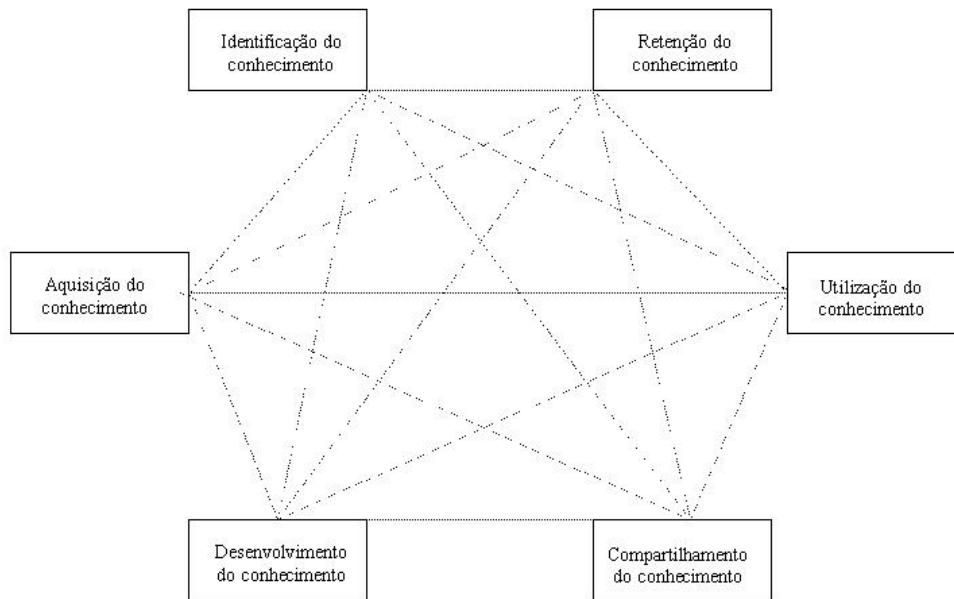


Figura 1. Processos essenciais da gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt, 2002, p. 33.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a gestão do conhecimento deve envolver seis processos diferentes, que se inter-relacionam. Laverde, Baragano e Dominguez (2003), em sua discussão sobre os principais modelos de gestão do conhecimento, descrevem resumidamente estes processos:

- a) a identificação do conhecimento é definida como o processo onde o conhecimento externo necessário para descrever e analisar o ambiente de conhecimento da organização é identificado;
- b) a aquisição do conhecimento define qual a expertise que a organização deve adquirir através de seus relacionamentos com consumidores, fornecedores, concorrentes ou parceiros e a forma pela qual ela o fará;
- c) o desenvolvimento do conhecimento se refere aos esforços gerenciais da organização para gerar novos ou melhores produtos, habilidades, idéias ou processos a partir dos conhecimentos adquiridos;
- d) compartilhamento do conhecimento é o processo de distribuição e disseminação do conhecimento que já se encontra presente na organização;

- e) utilização do conhecimento consiste em processos que garantam que o conhecimento presente na organização realmente a beneficie e que seja aplicado de forma produtiva;
- f) retenção do conhecimento é o processo que garante a preservação do conhecimento obtido, através da retenção seletiva de informações, documentos e da experiência necessárias para a gestão da organização.

Os processos de gestão do conhecimento devem estar presentes na organização para permitir que o conhecimento seja estocado, transformado e transportado através da organização eficientemente (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

No entanto, caminhando em outro sentido, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), baseados no modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que a organização não pode gerenciar seu conhecimento, apenas capacitar-se para promover a sua criação e que a tentativa de controle intensivo pode acabar sufocando a criação de novos conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (1995) definem criação do conhecimento organizacional como a capacidade de uma empresa em criar conhecimento, disseminá-lo por toda a organização e incorporá-lo em produtos, serviços ou sistemas.

O modelo de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1995) pressupõe que o conhecimento na organização é criado através de um só processo cíclico e amplificado de conversão do conhecimento de quatro modos diferentes, conforme ilustrado pela figura 2.

O primeiro deles é a socialização que é um modo de compartilhamento de experiências onde o conhecimento tácito é adquirido por um indivíduo, sem o uso de linguagem, através da prática e da experiência, em uma relação mestre-aprendiz. Assim, este modo de conversão objetiva converter conhecimentos tácito em conhecimento também tácito. “A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas”. Reuniões e *brainstorming* seriam formas modernas de aprendizado mestre-aprendiz, onde experiências são compartilhadas e é ampliada a confiança mútua entre os participantes (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).



Figura 2. Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995, p. 71.

O segundo modo de conversão transforma o conhecimento tácito em explícito, e é chamado pelos autores de Externalização. Através de símbolos, analogias, metáforas e modelos, criam-se conceitos novos e explícitos. A Externalização é um complemento da Socialização: “a não ser que se torne explícito, o conhecimento compartilhado não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo”.

O terceiro modo de conversão é a transformação do conhecimento explícito em outros conhecimentos explícitos chamada de Combinação pelos autores. Conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos são combinados em uma rede.

O quarto modo de conversão é de conhecimento explícito para tácito, e é chamado de Internalização e ocorre quando o conhecimento explícito da organização é internalizado no indivíduo sob a forma de modelos mentais, valores e crenças. Assim como ocorre entre os modos de Socialização e Externalização, a Internalização complementa a combinação: a mera combinação de diferentes conhecimentos explícitos na realidade não é capaz de ampliar a base de conhecimentos existente na empresa, a não ser que seja internalizado pelo indivíduo, acumulando-se em sua base de conhecimentos tácitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Outrossim, o conhecimento tácito acumulado precisa ser novamente socializado com outros membros da organização, iniciando assim um novo ciclo em forma de espiral abrangendo mais e mais membros da organização, até atingi-la por inteiro, conforme mostra a figura 3.



Figura 3. A espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1995, p. 72.

Este modelo se baseia basicamente em um processo de compartilhar. Como pode ser deduzido da explanação anterior, o ponto forte deste modelo está na interação entre o conhecimento tácito e explícito para a criação e expansão de novos conhecimentos organizacionais valiosos. Entretanto, também de acordo com o modelo, a espiral inicia-se no processo de socialização do conhecimento tácito do indivíduo – que é essencialmente um processo de compartilhamento. O modelo deve funcionar bem, caso haja uma predisposição do indivíduo em compartilhar o seu conhecimento tácito. No entanto, este modelo não trata das resistências do indivíduo ao compartilhamento, que podem minar o processo da espiral do conhecimento já em sua fase inicial.

A diferença de abordagens mostra duas formas de encarar o conhecimento organizacional. De um lado, pesquisadores tendem a ver o conhecimento como um fluxo de processos passíveis de controle e, por outro, pesquisadores vêem o conhecimento como algo impossível de ser totalmente controlado e resistente ao gerenciamento intenso.

Embora conflitantes, ambas visões partem do princípio que o conhecimento é construído por indivíduos e que o comprometimento das pessoas é parte essencial do estudo do conhecimento organizacional, tanto para promoção de sua criação quanto para o estabelecimento de mecanismos de gestão.

2.5 Dimensões do conhecimento na organização

A criação e a gestão do conhecimento são suportadas por processos e estruturas tanto formais quanto informais, que permitem sua aquisição, compartilhamento e utilização. Angeloni (2002) oferece um modelo que mostra que a organização do conhecimento é composta de três dimensões que interagem entre si e são interdependentes, a saber, infraestrutura, tecnologia e pessoas.

Estas dimensões precisam estar em equilíbrio para que o conhecimento flua na organização. O quadro 1 mostra os componentes de cada dimensão que devem estar presentes em uma organização do conhecimento.

Dimensões	Componentes
Tecnologia	Recursos tecnológicos de informação e comunicação para gerenciar o conhecimento acumulado e em desenvolvimento
Pessoas	Aptidões humanas Propensão ao compartilhamento do conhecimento Criatividade e inovação Modelos mentais e resistências Aprendizagem Intuição
Infra-estrutura organizacional	Visão sistêmica Cultura organizacional Estilo gerencial participativo, com liberdade e autonomia e feedback constante Estrutura organizacional flexível, com estímulo à criatividade e à comunicação aberta

Quadro 1. Dimensões do conhecimento organizacional

Fonte: Adaptado de Angeloni (2002)

A dimensão tecnológica possui papel crucial na criação e gestão do conhecimento. (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000). A organização deve investir em sistemas de comunicação e informação que suportem os vários tipos de conhecimento, de forma multifacetada (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001).

Redes locais, computadores pessoais, banco de dados, softwares de gerenciamento de rede e de distribuição de informações qualitativas, uso da Internet para organização, acesso e comunicação de informações são linhas gerais ao se pensar em investir em novas tecnologias para apoio aos processos de gestão e criação do conhecimento.

Segundo Cabrera e Cabrera (2002), os projetos de gestão do conhecimento são conduzidos, na maior parte das empresas, pelas áreas de Tecnologia da Informação e as soluções tecnológicas tendem a prevalecer.

No entanto, de acordo com Gupta e Govindarajan (2000), uma gestão efetiva do conhecimento depende muito mais dos sistemas sociais nos quais os indivíduos estão envolvidos do que da tecnologia utilizada. Os determinantes destes sistemas sociais são contemplados nas outras duas dimensões do conhecimento.

Na dimensão humana, a criação de conhecimento ocorre em três diferentes níveis: individual, de grupo e organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Embora independentes entre si, estes níveis interagem mutuamente e de forma contínua.

A criação de conhecimento exige uma intensa interação entre os membros da equipe. Partindo da definição de conhecimento como sendo “uma crença verdadeira e justificada”, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 267) vêem a criação do conhecimento iniciando-se pelo indivíduo:

Assim, a criação do conhecimento começa com os esforços de um indivíduo para validar ou justificar sua crença e compromisso com o cargo e a empresa; as perspectivas individuais ou ‘modelos mentais’ também entram em cena. Insights, intuições e palpites altamente subjetivos encontram-se no âmago da criação do conhecimento e da inovação.

A organização não é capaz de criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O conhecimento sempre se inicia no indivíduo e é então amplificado para o grupo, através de compartilhamento de experiências que novamente são amplificadas para o nível da organização, gerando então um conhecimento organizacional valioso.

A dimensão infra-estrutura organizacional envolve tanto a criação como a manutenção de um ambiente organizacional que seja favorável à gestão do conhecimento e que busque integrar os indivíduos aos interesses da organização (ANGELONI, 2002). Por envolver valores, crenças, princípios e formas de atuação da organização, estas variáveis afetam principalmente a propensão ao compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos.

Embora as três dimensões estejam relacionadas e sejam igualmente importantes, pesquisas realizadas pelo Ernst & Young Center for Business Innovation Centre (RUGGLES, 1998), Gupta e Govindarajan (2000) e Doswell e Reid (2000) demonstram que a dimensão tecnológica parece estar bem mais preparada para atender aos processos de criação e gestão do conhecimento do que as outras duas dimensões.

A pesquisa relatada por Ruggles (1998) com 431 empresas americanas e européias mostra que os principais esforços de Gestão do Conhecimento nestas empresas se concentram na área de tecnologia. No entanto, quanto à questão sobre quais as barreiras mais difíceis a serem superadas para a gestão do conhecimento nas organizações, a resposta mais citada, por 56% dos entrevistados, foi “mudar o comportamento das pessoas”, enquanto que “superar limitações tecnológicas” foi uma resposta citada por apenas 13% dos entrevistados. Respostas semelhantes foram encontradas pela pesquisa realizada pela KPMG em 2002 (CABRERA; CABRERA, 2002), onde apenas 6% das empresas pesquisadas mencionaram a tecnologia como um problema ou barreira para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento.

Gupta e Govindarajan (2000), ao entrevistar executivos seniores em 43 das 500 maiores empresas da revista Fortune verificaram que cerca de 60% destes executivos consideram que aspectos comportamentais, como liderança, organização e cultura são os desafios da gestão do conhecimento.

Doswell e Reid (2000), ao verificar quais os impedimentos mais significantes para a prática da gestão do conhecimento em organizações escocesas, encontraram os seguintes resultados: 6% dos entrevistados viam como principal impeditivo fatores relacionados à tecnologia, mostrando que esta dimensão era vista como não problemática, enquanto 53% dos entrevistados listavam fatores atitudinais, tais como cultura e medo de compartilhar, como os principais impeditivos a uma melhor prática da gestão do conhecimento. Dentre estes fatores comportamentais, a preocupação mais citada por essas organizações era quanto à dificuldade em favorecer o compartilhamento de conhecimento.

Este trabalho almeja lançar luzes sobre as dimensões estruturais e de pessoas no que se refere a aspectos comportamentais. Para tanto, é importante entender as bases da disposição em compartilhar conhecimento, que se fundamenta no comportamento do indivíduo, influenciado, como será visto no próximo capítulo, não só pelas suas características e valores pessoais mas também moldado pelos valores do grupo e da organização onde atua.

3 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Cabrera e Cabrera (2002) definem compartilhamento de conhecimento como a troca de informações entre empregados. Segundo os autores, esta é a componente chave na criação e gestão do conhecimento coletivo, pois o conhecimento organizacional cresce em valor quando compartilhado.

O compartilhamento de conhecimento toma lugar cada vez que alguém comunica o que está fazendo, quem ele é, o que ele sabe, para uma pessoa ou grupo de pessoas e abrange uma variedade de atividades – uma conversa, uma situação educacional, um documento em um banco de dados, um e-mail, um quadro de informações, etc. (PETERSEN; POULFELT, 2002 apud KEONG, 2004).

Nas empresas, os indivíduos em geral compartilham conhecimentos sociais explícitos, arraigados e rotinizados, às vezes formalizados por meio de procedimentos organizacionais para a execução de certa tarefa. Contudo, nem mesmo o conhecimento social explícito pode ser totalmente expresso por escrito ou convertido em rotinas. Parte será compartilhada verbalmente ou mediante exemplos [...] Mais exatamente, parcela substancial do conhecimento social também é tácita: envolve crenças compartilhadas sobre uma situação justificada, mas não explícita. [...] Isso significa que conhecimento não é apenas informação, sobretudo quando é tácito e compartilhado com outros membros da comunidade. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 44)

Em um primeiro momento, o indivíduo precisa ter a iniciativa de compartilhar seu conhecimento e isso é fruto de um esforço pessoal e voluntário.

Em segundo lugar, é preciso um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros. O campo de interação típico, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), é a equipe auto-organizada, onde membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos em prol de uma meta comum. É no nível do grupo que ocorre grande parte do compartilhamento de conhecimento. Neste caso, as equipes funcionam como um contexto comum permitindo aos indivíduos interagir entre si, compartilhando conhecimentos.

Se o conhecimento puder ser compartilhado e desenvolvido em nível de grupo, o conhecimento poderá se difundir em espiral por toda a organização.

Cabe a organização apoiar os indivíduos e proporcionar um contexto favorável para o compartilhamento de seu conhecimento. Segundo Angeloni (2002), as variáveis que compõem o ambiente organizacional exercem grande influência nas atitudes dos indivíduos nele inseridos e devem ser consideradas para se entender o comportamento do indivíduo na organização. A forma como a aprendizagem ocorre, o grau de interação e compartilhamento

do conhecimento entre os indivíduos, o desenvolvimento da criatividade e a inovação são todos processos que refletem os valores da organização, ou seja, estão diretamente relacionados aos valores inerentes ao ambiente organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), o indivíduo é o elemento criador do conhecimento, a organização é o elemento ampliador e o grupo, o elemento de síntese do conhecimento.

Por isso, diversos autores, como Brown e Duguid (2001), Terra (2005), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) enfatizam a importância das comunidades de prática ou micro-comunidades de conhecimento, pequenos grupos dentro das (ou entre) organizações, cujos membros compartilham valores, objetivos e conhecimentos. A criação do conhecimento realça a importância dos relacionamentos para este processo, enfatizando a relevância do lado humano para a geração de novos conhecimentos.

Davenport (1998, p. 41) pensa da mesma forma, embora nomeie este conhecimento tácito como “informação não estruturada”:

Muitas pesquisas empíricas indicam que os administradores seniores preferem informações que não residem no computador. Vários estudos demonstraram que a informação computadorizada não oferece a variedade, atualidade ou relevância que esses executivos exigem [...] os administradores tendem a obter de fontes humanas dois terços da informação que usam. A maior parte dessa informação provém de contatos pessoais; o restante de conversas telefônicas.

O compartilhamento de conhecimento tácito é o primeiro passo do processo de criação do conhecimento organizacional e também sua fase mais sensível, pois o compartilhamento de conhecimento tácito entre várias pessoas com diferentes históricos, motivações e perspectivas torna-se etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. É preciso compartilhar as emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos para permitir o desenvolvimento de confiança mútua (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Segundo estes autores, a socialização é explicada, em termos de conteúdo, pelas teorias dos processos de grupo e de cultura organizacional.

O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual [...]. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 82)

O compartilhamento de conhecimento tácito é mais difícil do que o compartilhamento de conhecimento explícito pois o caráter tácito cria o que Szulanski (1996) chama de “stickiness”: uma aderência do conhecimento à pessoa que o possui. Isso porque o

compartilhamento de conhecimento tácito exige que os indivíduos dividam suas crenças pessoais com outros membros da equipe. Este, no entanto, não é um processo simples pois o conhecimento tácito possui uma natureza subjetiva e intuitiva que dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Por outro lado, um palpite ou uma idéia pessoal tem pouco valor para a organização, a não ser que esta idéia seja compartilhada com outros indivíduos na empresa. Para ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito precisa ser convertido em palavras ou números de fácil entendimento. Através deste processo, denominado por Nonaka e Takeuchi (1995) como *conversão* de conhecimento tácito em explícito e depois novamente em tácito, o conhecimento é criado.

Boa parte desta conversão não pode ser feita através da educação ou treinamento. O aprendizado de conhecimento tácito é feito através da experiência direta e da tentativa e erro. É um processo altamente individual de auto-renovação onde o compromisso e a identificação pessoal dos funcionários com a empresa são indispensáveis e ao mesmo tempo, é um processo social entre indivíduos e não confinado dentro de um indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

O conhecimento é produto de um processo coletivo e cooperativo. Segundo Brown (1992 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1995), os operadores do conhecimento precisam colaborar tanto com o presente quanto com o passado. Eles colaboram com o presente através do compartilhamento do conhecimento tácito e colaboram com o passado baseados nas experiências adquiridas com formas anteriores de se fazer as coisas.

3.1 A disposição em compartilhar conhecimento

A disposição em compartilhar conhecimento é uma função do comportamento organizacional. Robbins (2002) define o comportamento organizacional como o campo de estudos que investiga o impacto causado por três determinantes do comportamento na organização: indivíduos, grupo e a própria estrutura organizacional, verificando a forma como este comportamento afeta o desempenho da empresa.

Um modelo genérico de comportamento organizacional deve ser construído através de três níveis básicos de análise: o indivíduo, o grupo e o sistema organizacional. Para Robbins (2002), estes três níveis são semelhantes a blocos de construção, onde cada nível deve ser construído sobre o nível anterior. Para o autor, a base, ou o nível inicial do modelo, é o entendimento do comportamento do indivíduo.

Além das características demográficas, os valores e atitudes individuais – que estão ligados à personalidade - podem influenciar o comportamento no trabalho. Os valores são os princípios básicos que orientam as crenças e atitudes do indivíduo. Já as atitudes se referem à tendência a responder de uma determinada forma a vários aspectos relativos a pessoas, situações ou objetos (GORDON, 1998). Ainda segundo a autora, as atitudes possuem três componentes, o cognitivo, formado pelas crenças “aprendidas” pelo indivíduo com base em suas experiências, um componente afetivo, formado pelos sentimentos resultantes de suas crenças e um componente comportamental, que ocorre como resultado dos sentimentos. Assim, atitudes podem ser inferidas através das declarações dos indivíduos a cerca de suas crenças e sentimentos e também através de suas ações e reações a determinados estímulos.

O segundo bloco de construção está no nível do grupo. Para Robbins (2002), ele é mais que a soma das ações dos indivíduos que o compõem. O comportamento das pessoas se modifica quando estão em grupos, pois são influenciadas pelos padrões de comportamento considerados pelo grupo como aceitáveis e esperados e pelo grau de coesão entre seus membros. Nas organizações, a formação de grupo mais comum é a equipe de trabalho. Padrões de comunicação, estilos de liderança, poder, política e níveis de conflito são as variáveis que mais afetam o comportamento grupal.

O nível mais sofisticado de comportamento organizacional tem lugar quando se acrescenta a estrutura formal aos conhecimentos sobre o comportamento dos indivíduos e grupos (ROBBINS, 2002). O desenho da organização, os processos de trabalho, as políticas e práticas de seleção, desenvolvimento, avaliação e reconhecimento dos recursos humanos e a cultura interna da empresa são variáveis que impactam no comportamento – não só da organização, como também dos grupos e indivíduos - em um movimento cíclico.

Assim, a disposição em compartilhar não pode ser entendida apenas de forma disposicional, como intrinsecamente individual, nem tão pouco por uma perspectiva situacionista, como algo dependente exclusivamente do contexto organizacional. O próprio estudo das organizações possui um foco interdisciplinar voltado tanto ao efeito que organizações sociais exercem sobre o comportamento e atitudes do indivíduo dentro delas

quanto ao efeito que as características e ações do indivíduo exercem nas organizações (PFEFFER, 1997).

Pfeffer (1997), ao revisar os diferentes conceitos de organização, se refere aos trabalhos de Parsons (1956), Pfeffer e Salancik (1978), Scott (1992) e Donaldson (1995) de forma a mostrar uma visão instrumental da organização, na qual as organizações seriam estruturas sociais criadas por indivíduos para suportar a busca colaborativa de objetivos específicos. Esta visão, orientada para objetivos, percebe as organizações como coleções de esforços individuais coordenados para que possam atingir objetivos que não seriam alcançados pela ação individual sozinha.

Um problema com esta visão, segundo Pfeffer (1997) é que, em muitas organizações, nem todos os membros conhecem ou, se conhecem, não necessariamente suportam os objetivos organizacionais. Além disso, uma vez alcançado determinado objetivo, as organizações frequentemente estabelecem novas metas, o que leva a crer que o verdadeiro grande objetivo da organização é simplesmente sobreviver e se perpetuar.

Desta constatação, Pfeffer (1997) deriva a definição de organização como o processo de organizar uma estrutura suficiente que permita a sua existência contínua. Para isso, organizações estimulam atores sociais a se juntarem a elas e participarem desta busca pela perpetuação e, em retorno, obtêm deles contribuições que são estímulos para outros. Assim, de acordo com esta perspectiva, a organização é viável se possui um balanço positivo entre os estímulos oferecidos e as contribuições recebidas, isto é, que os estímulos disponíveis sejam suficientes para produzir a contribuição voluntária de participação e esforço necessários para manter a organização, mostrando a dependência entre indivíduo e organização.

De uma perspectiva situacionista, as causas do comportamento podem ser encontradas no ambiente que circunda o indivíduo e, desta forma, o comportamento é visto como função de suas conseqüências, o que levou a maioria das pesquisas em comportamento organizacional, nos anos 60 e 70, ao estudo da eficácia relativa das características do trabalho, autonomia, variedade de atividades, feedbacks recebidos, recompensas e punições em alterar comportamentos. Estudos sobre atitudes em relação ao trabalho normalmente levam em conta o ambiente (PFEFFER, 1997) como fatores explanatórios críticos.

Além disso, Pfeffer (1997) lembra que o comportamento é significativamente afetado por valores e normas culturais, afirmando que, em culturas orientais, o comportamento

organizacional é mais afetado por pressões sociais, enquanto que em culturas ocidentais a ênfase é dada a forças internas (MORRIS; PENG, 1994 apud PFEFFER, 1997).

Talvez por este motivo, mais pesquisas tenham relacionado as causas do comportamento e atitudes do indivíduo na organização à própria personalidade ou disposição do indivíduo, no que Pfeffer (1997) chama de perspectiva disposicional. Schneider (1987 apud PFEFFER, 1997) argumenta que são as características das pessoas, e não a natureza do ambiente externo, a tecnologia ou a estrutura organizacional, os determinantes fundamentais do comportamento organizacional. Para Schneider, Goldstein e Smith (1995), estrutura, processos e cultura são os *outcomes* das pessoas na organização, não a causa do comportamento na organização.

Chatman e Barsade (1995), no entanto, afirmam que tanto a abordagem situacional quanto a disposicional são visões extremas e que o comportamento organizacional tem que ser entendido em função das pessoas e do ambiente organizacional, em uma perspectiva interacional.

3.2 Modelos de comportamento organizacional que favorecem o compartilhamento de conhecimento

Se os modelos de comportamento organizacional nos quais uma organização se baseia podem afetar a maneira pela qual o indivíduo se comporta quanto ao compartilhamento de conhecimento é preciso verificar quais modelos são mais apropriados para apoiar este processo na organização.

Modelos econômicos de comportamento organizacional presumem que o comportamento é racional, isto é, escolhido de forma intencional com base na melhor informação disponível na ocasião para maximizar a utilidade ou preferências do indivíduo (PFEFFER, 1997).

Segundo estes modelos, as organizações são vistas como agregações de preferências e ações individuais e os empregados como aversos a esforços, não dispostos a fazer o que a organização deseja ou necessita a não ser que alguma forma de sanção ou incentivo (ou ambos) esteja presente. Parte-se do princípio, segundo esta visão, de que as pessoas agem com o intuito de maximizar suas utilidades, relutantes em despender esforços, de forma

individualista, visando assegurar apenas interesses próprios, um retrato bastante desfavorável do comportamento humano (PFEFFER, 1997).

Segundo Pfeffer (1997), uma das principais críticas ao modelo econômico de comportamento organizacional é que ele entende a relação do empregado com a organização como totalmente voluntária – se um trabalhador não estiver satisfeito com sua organização, ele simplesmente procurará outro empregador. Esta idéia de troca voluntária tira de vista questões como poder, coerção e exploração.

Embora de larga utilização, no caso de organizações do conhecimento este modelo se torna ainda mais inadequado. Principalmente por que a cooperação, tão necessária em organizações do conhecimento, não é sustentada por um modelo baseado em interesses individuais. Outro motivo é notar que os modelos econômicos excluem contextos e relações sociais, imprescindíveis para o crescimento do conhecimento na organização.

De forma oposta aos modelos econômicos, os modelos sociais de comportamento organizacional enfatizam o comportamento pessoal como uma resultante das interações sociais. Pfeffer (1997) cita os trabalhos de White e Mitchell, O'Reilly and Caldwell (1979) e Weiss and Shaw (1979) como exemplos que demonstram que as percepções do indivíduo sobre o seu ambiente de trabalho são afetadas pelo que outros dizem.

Por serem baseados nas interações com outras pessoas e grupos, os modelos sociais de comportamento organizacional são úteis e produtivos para entender como a informação, decisões políticas e experiências se difundem entre os atores sociais (PFEFFER, 1997) e por isso mais adequados para dar suporte ao entendimento do conhecimento nas organizações.

3.3 O compartilhamento do conhecimento como um dilema social

Cabrera e Cabrera (2002) afirmam existir evidências empíricas que mostram a existência de um paralelo entre o comportamento de compartilhamento de conhecimentos e outras situações de cooperação social.

A cooperação pode ser definida como o esforço de contribuição intencional do indivíduo para a conclusão bem sucedida de tarefas organizacionais interdependentes e é manifesto pelo desejo do indivíduo em trabalhar com outros, mesmo quando isso não é formalmente demandado, e nas preferências por ser reconhecido de forma individual ou em

grupo. Pode ser influenciado tanto pela personalidade do indivíduo (tendência de buscar objetivos individuais ou coletivos) e por pressões do ambiente, através de sistemas de controle que recompensem realizações individuais ou esforços coletivos (CHATMAN; BARSADE, 1995).

Cooperatividade individual é uma dimensão simples da personalidade que varia de alta cooperação individual, em um extremo, a baixa cooperação individual, ou alto individualismo, no outro extremo (CHATMAN; BARSADE, 1995). Uma pessoa com alta disposição para cooperar prioriza associações com outras para atingir benefícios e objetivos mútuos e ganhar aprovação social. Uma pessoa com baixa disposição para cooperar prioriza o seu próprio bem estar, não considerando o bem estar de outros (ARGYLE, 1991 apud CHATMAN; BARSADE, 1995).

Já a cooperatividade organizacional é definida por Chatman e Barsade (1995) como a extensão na qual as culturas organizacionais enfatizam valores coletivos ou individualistas. Culturas organizacionais que enfatizam valores individuais, priorizam a busca e a maximização de objetivos individuais e seus membros são recompensados por performances baseadas em suas próprias realizações. Em culturas que enfatizam o coletivismo, a prioridade são os objetivos coletivos e a ação cooperativa e seus membros são recompensados pela participação nas contribuições feitas à organização. (TRIANDIS, 1989 apud CHATMAN; BARSADE, 1995).

Chatman e Barsade (1995) pesquisaram a disposição do indivíduo em cooperar e a cultura organizacional onde ele atua e concluíram que tanto os valores organizacionais relacionados à cooperação como a disposição individual em cooperar influenciam o comportamento cooperativo e que o resultado desta interação depende da compatibilidade entre a disposição individual e a cultura organizacional, ou seja, a cooperação ocorre em força maior quando há congruência entre os valores individuais e organizacionais. Quando personalidade individual e valores culturais são ambos favoráveis à cooperação, o comportamento cooperativo é mais alto que em todas as outras combinações e quando ambos são desfavoráveis, encontram-se os mais baixos níveis de comportamento cooperativo. Além disso, pessoas com alta disposição em cooperar se comportam mais cooperativamente em culturas favoráveis que naquelas não favoráveis a cooperação. Essa situação ocorre porque a cooperação, da mesma forma que o compartilhamento de conhecimento, pode ser entendida como um dilema social (CONNOLLY; THORN, 1990 apud CABRERA; CABRERA, 2002).

Dilemas sociais são situações paradoxais que ocorrem quando um comportamento racional, do ponto de vista do indivíduo, leva a uma conclusão irracional do ponto de vista do grupo, isto é, quando coexistem duas características conflitantes:

- a) indivíduos que fazem escolhas egoístas obtêm um ganho maior, no curto prazo, do que aqueles que fazem escolhas cooperativas, não importando as escolhas feitas por aqueles com quem eles interagem e, ao mesmo tempo;
- b) todos os envolvidos na situação perderão, se todos fizerem escolhas egoístas em vez de escolhas cooperativas (DAWES, 1980; MESSICK; BREWER, 1983 apud WEBER; KOPELMAN; MESSICK, 2003).

O dilema social é bem representado pelo “dilema do prisioneiro”, onde você e seu cúmplice estão na cadeia, incomunicáveis. A polícia possui evidências suficientes para manter ambos presos por um ano. Porém, se você confessar e depuser contra seu cúmplice, você ficará livre por ter colaborado e ele irá para a cadeia por três anos. Se os dois confessarem o crime, cada um sofrerá uma pena de dois anos. Você imagina que a mesma proposta está sendo feita ao seu parceiro. Você pode pensar: ‘se eu me negar a confessar e meu parceiro me trair, cumprirei a pena completa e ele sai livre. Se eu confessar e meu parceiro, não, eu saio livre. Se nós dois confessarmos, ambos perdemos. A solução melhor seria nenhum de nós confessar, mas se meu parceiro tiver certeza de que eu não vou confessar, o que o impediria de me trair?’ Assim, qual seria a sua decisão?

O “dilema do prisioneiro” é um problema clássico da teoria econômica dos jogos que trata da cooperação, de forma a entender como pessoas racionais chegam a soluções cooperativas mesmo quando os retornos individuais são mais altos. Segundo Pauletti (2000):

Um jogo de dilema do prisioneiro no qual os jogadores se encontrem apenas uma vez não tem uma solução cooperativa, por falta de estratégias elaboradas para que eles se comprometam antecipadamente com o resultado cooperativo. A chave é a interação: se o indivíduo souber que terá que trabalhar com o mesmo grupo de pessoas por um período longo de tempo, e que elas reterão a memória de seu comportamento no passado, então será de seu interesse agir honestamente. Numa situação como esta, uma norma de reciprocidade irá emergir espontaneamente, porque a reputação passará a ser um ativo. [...] Uma das explicações para o altruísmo é justamente que este decorra da solução iterativa de um jogo do tipo “dilema do prisioneiro”, jogado ao longo da história da evolução humana.

Segundo Weber, Kopelman e Messick (2004), dilemas sociais estão em todo lugar na vida em sociedade. Eles citam o exemplo da necessidade de economia de água nas grandes cidades nas épocas mais secas do ano. É possível ter mais daquilo que se quer (neste caso, a água) ao ignorar o pedido de economia de água, não importando a decisão que os outros

cidadãos tomem. No entanto, se todos ignorarem o pedido de conservação de água, o fornecimento de água pode entrar em colapso e impedir o acesso de todos ao recurso. Comparado ao custo para sociedade que se dará se todos agirem de forma egoísta, é melhor que todos atendam ao pedido de conservação de água.

Os dilemas sociais também ocorrem na esfera organizacional. Para explicar como as teorias de dilemas sociais se adaptam ao compartilhamento de conhecimento, Cabrera e Cabrera (2002) oferecem o seguinte exemplo: um empregado possui a oportunidade de desenvolver novas habilidades ou métodos que poderiam ser de grande valor para outros colegas.

Com relativamente pouco esforço, essa pessoa poderia refletir sobre a natureza desses novos métodos, colocá-los em um pequeno documento que descrevesse seus benefícios potenciais e distribuí-lo aos seus colegas. Este documento poderia ser útil para outras pessoas, economizando tempo, melhorando resultados ou trazendo novas idéias que poderiam trazer valor significativo para a empresa como um todo.

Mas por que ela faria isso? De um ponto de vista individual, haveria alguns benefícios, como ganhar um status de especialista na organização, talvez receber cumprimentos públicos da alta gerência ou quem sabe, apenas se sentir pessoalmente realizada por haver contribuído para o desenvolvimento profissional de outros colegas. Por outro lado, haveria custos reais para compartilhar sua idéia. Organizar suas idéias e escrevê-las consumiria um tempo valioso que poderia ser utilizado em outras tarefas com retornos mais claros (comissões de venda, performance mensurável). Além disso, caso sua organização tivesse um ambiente interno de trabalho competitivo, ela poderia se colocar em um estado de vulnerabilidade, revelando segredos que diminuiriam seu potencial competitivo.

Dependendo dos pesos relativos desses custos e benefícios, alguns indivíduos poderiam avaliar ser melhor entesourar este conhecimento e não compartilhar o que sabem.

O exemplo acima mostra que o custo de uma contribuição de conhecimento não é medido apenas pela contribuição em si. Neste custo tem que ser computado todo o processo de fazer a idéia disponível bem como toda a dinâmica social associada a ele. Para Cabrera e Cabrera (2002), dilemas sociais de compartilhamento de conhecimento podem ser solucionados pela organização pela criação de um ambiente organizacional que reduza os custos percebidos do compartilhamento e aumente os benefícios percebidos por compartilhar.

A cultura organizacional, definida aqui como uma forma de controle social que dita quais são os comportamentos e atitudes apropriados para os seus membros, pode ajudar o indivíduo a prever os possíveis comportamentos dos colegas e reagir de acordo com eles.

As pesquisas de Kelley e Stahelski (1970 apud CHATMAN; BARSADÉ, 1995) sugerem que pessoas com alta cooperatividade individual estão mais aptas a cooperar mesmo em culturas não favoráveis a cooperação, enquanto que pessoas individualistas têm mais dificuldades em se acomodar a um padrão cultural que enfatize o compartilhamento.

Esta pesquisa mostra que, ao praticar o jogo do dilema do prisioneiro, pessoas individualistas escolhiam sempre “confessar”, não importando se o oponente se movesse de forma individualista ou cooperativa. Já pessoas cooperativas agiam de forma cooperativa, ou de forma individualista, dependendo do comportamento demonstrado pelo movimento do oponente.

Segundo Chatman e Barsade (1995), o mesmo padrão pode ser generalizado para as expectativas do indivíduo na organização quanto ao comportamento dos colegas.

Pessoas com disposição cooperativa individual são mais dispostas a entender e seguir normas do grupo e a esperar comportamentos cooperativos de outros – embora possam responder de maneira individualista se outros começarem a se comportar dessa forma. Já as pessoas mais individualistas estão mais preocupadas com suas atitudes e objetivos pessoais e esperam que outras pessoas se comportem também procurando seus próprios interesses, sugerindo que pessoas individualistas irão mostrar menor comportamento adaptativo em resposta a demanda de uma cultura voltada à cooperação que seus colegas cooperativos.

Estudar a congruência entre personalidade e cultura pode revelar aspectos do comportamento organizacional que de outra forma continuariam um mistério (CHATMAN; BARSADÉ, 1995).

3.4 Fatores comportamentais que afetam o compartilhamento de conhecimento

Em seu livro *Ecologia da informação*, Davenport (1998) se preocupa em entender as armadilhas que podem interferir no compartilhamento de informações.

Também Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que a criação de conhecimento e, de uma forma mais específica, o compartilhamento de conhecimento, é um processo extremamente frágil, pois exige que as pessoas se exponham ao dividir e justificar seus valores e crenças pessoais perante outros. Este processo não se sujeita às técnicas de gestão tradicionais. Por este motivo, este processo deve ser apoiado por várias atividades organizacionais que criem condições para que ele ocorra, apesar das barreiras e obstáculos.

Segundo estes autores, essas barreiras ocorrem tanto no nível do indivíduo quanto no âmbito organizacional, de forma inter-relacionada. Segundo os autores, as barreiras individuais e organizacionais são inerentes à criação de conhecimento. Assim, a criação de conhecimento não ocorre de maneira espontânea, é preciso criar condições para que ela ocorra.

Conhecer essas barreiras e os impactos que elas geram no indivíduo torna-se assim importante para melhor compreender e empreender as atividades necessárias para superá-los.

3.4.1 Fatores facilitadores

O compartilhamento do conhecimento tácito dentro da organização é produto da solicitude. Esta, portanto, deve estar subjacente em todas as atividades de capacitação para o conhecimento da empresa (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

De acordo com Mayeroff (1971 apud VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001), a solicitude compreende auxiliar os outros a aprender e contribuir para sua conscientização quanto a eventos importantes e suas conseqüências; fomentando conhecimentos pessoais e compartilhando idéias. Na organização o conceito de solicitude abrange as relações que exercem impacto positivo sobre a criação de conhecimento.

Em qualquer projeto, a criação de conhecimento deve ocorrer em uma atmosfera de solicitude, na qual os membros da organização desenvolvem forte interesse em aplicar as idéias fornecidas por outros. Qualquer que seja a fase da criação de conhecimento, os bons relacionamentos eliminam do processo os componentes de desconfiança e medo e demolem as barreiras pessoais e organizacionais. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 18)

Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), falar em solicitude e relacionamento em um ambiente de negócios acostumado à competição e ao individualismo pode parecer

impensável, mas também parece ser impossível imaginar a criação de um conhecimento compartilhado, sem promover estas características. A solicitude abrange:

- a) confiança mútua. Confiança é algo recíproco. Só se aceita ajuda quando se acredita nas boas intenções de quem oferece. A pessoa precisa confiar em quem oferece ajuda não a fará parecer incompetente aos olhos de uma terceira pessoa (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Compartilhar informações sobre os próprios clientes com as outras unidades é menos habitual e certamente mais problemático, uma vez que pode não haver confiança suficiente entre as unidades para que essa informação seja revelada. (DAVENPORT, 1998, p. 94)

Para compartilhar o conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas idéias (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

A organização também pode estimular um clima de confiança. Segundo Terra (2005), as pessoas tendem a compartilhar mais seu conhecimento quando mantém uma relação de confiança com suas organizações. Caso percebam que a organização não é ética ou que não recompensa aqueles que compartilham, esse comportamento tenderá a diminuir. A comunicação clara, o amplo acesso à informação e o reconhecimento de atitudes ou pessoas altamente colaborativas, são formas pelas quais a organização ou a equipe podem criar um clima favorável ao compartilhamento;

- b) empatia ativa. A empatia possibilita a avaliar e compreender as verdadeiras necessidades alheias. Significa pôr-se no lugar dos outros, compreender a situação particular do outro, seus interesses, habilidades, sucessos, fracassos, problemas e oportunidades e prepara o terreno para o comportamento de ajuda:

Compartilham-se conhecimentos através da empatia ativa. A confiança entre os participantes facilita a manifestação dos aspectos emocionais das experiências. Os participantes ajudam-se uns aos outros na descoberta de novos meios de transferir e compartilhar experiências; são lenientes nos julgamentos; defendem com coragem suas idéias e oferecem críticas construtivas uns aos outros. (VON KROGH, ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 76);

- c) comportamento de ajuda. Quando os membros da equipe assumem atitudes prestativas e lenientes, possibilita-se a criação de conhecimentos diferentes (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

A maneira como as pessoas interagem – compartilhamento cooperativo versus acumulação competitiva afeta com intensidade a distribuição de conhecimento tácito. O compartilhamento do conhecimento tácito é sobretudo susceptível às barreiras mencionadas no último capítulo, exigindo cuidados especiais. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 61).

Outro ponto favorável ao compartilhamento de conhecimento é a percepção de que existem ganhos ao compartilhar. Um dos ganhos mais frequentes ao compartilhar é o aprendizado. Para Brown e Duguid (2001), os processos de compartilhar conhecimento e aprender parecem ser quase indivisíveis. Além disso, o aprendizado é uma atividade social, muito mais efetiva quando em grupos, principalmente se o que traz coesão ao grupo forem não apenas fatores profissionais como também sociais (TERRA, 2005). O mesmo autor afirma que as organizações que buscam fomentar o aprendizado de forma coletiva, também investem em mecanismos rotineiros que permitam para troca de idéias e incentivam o compartilhamento, através de esquemas de remuneração cada vez mais associados ao aprendizado e ao desempenho coletivo.

3.4.2 Fatores de hostilidade

Gammelgaard, Husted e Michailova (2003) afirmam que, embora muito da literatura assuma que indivíduos sejam essencialmente positivos quanto ao compartilhamento de conhecimento, as pessoas possuem uma profunda resistência em compartilhar o que sabem. Os principais motivos que levam a hostilidade a compartilhar conhecimento são:

- a) medo de se expor e do julgamento. As pessoas tornam-se relutantes e até mesmo incapazes de aceitar novos ensinamentos. Os indivíduos precisam sobrepor diversas barreiras ao compartilhamento incluindo a desaprovação dos superiores caso expressem uma opinião impopular. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Daí a importância do estímulo a falar com franqueza e de se fomentar uma cultura que lide de forma tolerante com erros e fracassos, dando liberdade às pessoas para tentar e falhar;
- b) falta de tempo. Muitas empresas possuem procedimentos que não permitem que os indivíduos tenham tempo e recursos suficientes para dedicar a novos projetos de criação de conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Enfim, frente a todas estas exigências de mercado, os indivíduos precisam dimensionar o tempo, o grande paradoxo da era da informação e do conhecimento. Se por um lado devem estar informados, por outro lado têm pouco tempo para processar a quantidade de informação disponível. Devem saber muito, ser multi-especialistas, mas têm pouco tempo para aprender. Devem partilhar o seu conhecimento, mas o trabalho absorve todo o seu tempo (ANGELONI; DAZZI, 2004).

O tempo, no entanto, precisa ser visto como um recurso imprescindível, pois a falta de possibilidade de replicá-lo faz dele o mais escasso de todos os recursos (TERRA, 2005). Segundo o mesmo autor, tempo é de extrema importância para o aprendizado e a inovação e organizações que focam muito no curto prazo não criam as condições para o compartilhamento de conhecimento. Por outro lado, empresas líderes em iniciativas de gestão do conhecimento estão investindo em processos que permitam que as suas equipes tenham momentos de reflexão e aprendizado coletivo;

- c) sistemas políticos. O poder é um componente natural e inevitável nas disputas pelo conhecimento (DAVENPORT, 1998). O filósofo austríaco Ludwig Wittgenstein (1958 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1995) afirma que a gramática da palavra ‘saber’ está intimamente relacionada com a da palavra ‘poder’. Como o conhecimento geralmente equivale a poder e influência na empresa, as táticas de “blindagem” do conhecimento podem se transformar em atividade cotidiana (PFEFFER, 1992 apud VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Muitas organizações que conheço, por exemplo, tentam criar um ambiente informacional onde haja ampla troca sem perceber ou reconhecer que têm o ambiente feudal, no qual os executivos em cada divisão esforçam-se para acumular e ocultar informações. (DAVENPORT, 1998, p. 52)

O modelo político feudal de tratamento da informação é descrito por Davenport (1998) como se a informação fosse controlada por gerentes das unidades como senhores feudais que vivem em castelos isolados. Metade das empresas estudadas por este autor continha fortes elementos feudais.

Outro problema político descrito por Davenport (1998) é a anarquia, que ocorre quando cada profissional do conhecimento possui seu próprio ambiente operacional. Cada qual tem seu próprio banco de dados o que, de forma não intencional, acaba por levar a números divergentes de rendimentos, custos e pedidos.

Mesmo quando existe um modelo político organizacional da informação, existem táticas políticas empregadas cotidianamente, que muitas vezes operam nos

bastidores, visando minar a política organizacional da empresa. Incluem comportamentos como troca, vazamento, intermediação e disseminação ou utilização seletiva da informação. A troca é o que acontece quando duas partes concordam em compartilhar dados, de forma recíproca. Quando existem certas regras para estas trocas, como não dizer aos advogados o que você está fazendo, não entregar a informação até receber a da outra parte ou pedir para ver uma amostra antes de fechar um acordo (DAVENPORT, 1998).

O vazamento de informações costuma fazer a informação parecer mais importante do que é, como consequência, muitos dados são plantados, para que o valor aparente da informação aumente.

A disseminação seletiva envolve soltar parte da informação – nunca o todo para alcançar algum objetivo. O uso seletivo das informações é uma variante, onde o indivíduo solicita grande quantidade de dados antes de tomar uma decisão para levar outros a supor que a escolha será baseada em análises racionais, quando na verdade suas motivações são outras. Para Davenport (1998), a política da informação envolve interesses, dissensões, disputas banais e até violentas discussões, que podem abalar a empresa como um todo e fazer com que cabeças rolem.

Além disso, a estratégia mais utilizada, tradicionalmente, por quem chegou ao topo nas organizações, não tem sido o compartilhamento de conhecimento (TERRA, 2005);

- d) estruturas de recompensas. Recompensas devem ser baseadas na habilidade e na criatividade comprovadas e não no tempo de serviço.

Mesmo empresas com tecnologias avançadas de sistemas de informação sofrem com o feudalismo ao compartilhar: as unidades boicotam o uso do programa ou fornecem programações imprecisas, como pedidos de vendas que não existem, programação de produção equivocada. Davenport (1998, p. 98) cita um gerente de uma dessas empresas:

Você precisa obter datas seguras de entrega de componentes. As pessoas mentem e escondem suas margens de segurança; você precisa aferir cada uma delas e corrigir o que lhe dizem. O verdadeiro problema é a verdade na programação. Premiamos os maiores mentirosos e punimos quem faz a programação rigorosamente.

Para as empresas que criam conhecimento, a mudança do critério de avaliação de um método negativo para um método positivo é uma necessidade; o mesmo critério deve ser aplicado a todos os membros da equipe. Os membros da equipe devem ser avaliados na medida dos esforços tentados. Deve-se permitir que eles cometam erros importantes, pois eles precisam de incentivos para obter o máximo de experiências originais.

Davenport (1998) cita o caso de uma empresa fabricante de satélites que embora tenha desenvolvido diversas tecnologias para acelerar o tempo de produção, não via resultados dos seus esforços. Descobriu-se por fim, que os responsáveis pelas células de trabalho forneciam dados inexatos ao sistema sobre quando suas tarefas seriam concluídas, pois tinham medo de serem punidos se revelassem atrasos no trabalho, ou seja, dissessem a verdade. Acreditavam também que, ao trocar informações outros gerentes iriam usá-las em benefício próprio.

O mesmo autor, por outro lado, mostra o caso de uma empresa com funcionários excelentes em compartilhamento de informação. Estes funcionários foram contratados em parte tendo em vista esta característica e eram avaliados e promovidos levando-se em conta como lidavam com a informação;

- e) formas de remuneração e estrutura hierárquica. Criar o contexto adequado para a criação de conhecimento, como proclamam Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), está vinculado estreitamente à estrutura da empresa, que deve ser mais horizontalizada, ter uma estrutura dinâmica, enfatizar a importância de competências, reconhecer a inteligência e o conhecimento como um ativo alavancador da empresa. Estruturas de força tarefa são mais eficazes no compartilhamento e criação do conhecimento enquanto que a burocracia é adequada para a exploração e acúmulo do conhecimento.

O controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas. Pode criar resistência, falta de responsabilidade e ainda prejudicar a motivação. Uma estrutura mais participativa é mais eficaz que a burocracia para estimular a motivação (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Livre acesso à informação, alocação aberta do espaço, reuniões abertas, fluidez na mudança de pessoal são mecanismos que dão base ao compartilhamento de conhecimento. Estes pesquisadores sugerem que o espaço físico – lugar onde os indivíduos e os grupos estão situados em relação

àqueles com quem trabalham, estruturas físicas, layout, onde as pessoas trabalham - é essencial para uma ambiente de informação eficaz.

A gestão do conhecimento exige novas estruturas administrativas, novos incentivos, atitudes em relação à hierarquia, à complexidade e à divisão de recursos da organização. Uma abordagem cada vez mais comum é avaliar o desempenho de uma função em relação à informação oferecida pelo funcionário. Para Davenport (1998), é necessário acrescentar o intercâmbio de informações aos critérios de avaliações.

Os trabalhadores do conhecimento não podem ser forçados a cultivar o espírito de criatividade e de compartilhamento de informações; e as formas tradicionais de remuneração e de hierarquia organizacional não são fatores de motivação suficientes para que se desenvolvam os fortes vínculos de relacionamento necessários à criação de conhecimento de forma contínua. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 14)

Para Terra (2005), o raciocínio é simples: não há sentido em se falar em trabalho em equipe ou em cooperação e utilizar sistemas de remuneração baseados em desempenhos individuais;

- f) falta de comunicação aberta. O clima organizacional que estimula a confiança, a solidariedade e as redes pessoais é uma das condições mais importantes para a difusão eficaz do conhecimento. É importante permitir a experimentação, a interdisciplinaridade e a liberdade, mesmo que erros sejam cometidos. “Quando tudo é confidencial, o acúmulo e a distribuição do conhecimento é impossível” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 56). É claro que as organizações possuem informações que precisam ser mantidas de forma confidencial. No entanto, as decisões gerenciais precisam ser tomadas com velocidade e isso só é possível quando as informações necessárias são disponibilizadas pela organização para onde e no momento em elas são úteis. Assim, para aquelas informações que realmente precisam ser mantidas confidenciais, as organizações precisam estabelecer práticas e processos que sejam claramente entendidos por todos. Essas iniciativas organizacionais são importantes facilitadoras do compartilhamento de conhecimento porque reduzem a insegurança dos indivíduos e das equipes quanto à pertinência e aos riscos de se partilhar determinados conhecimentos (TERRA, 2005), além disso, possibilitam uma efervescência de idéias, de criações que levam à inovação (ANGELONI; DAZZI, 2004).

g) Competição interna. A organização reflete-se a si mesma. De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 62-63):

Quando as empresas acham que estão expostas a ambientes hipercompetitivos, elas também manifestam internamente parte desta competitividade [...]. A alta gerência reiteradamente transmite a mensagem de que a empresa está sob fogo e deixa claro que a organização também precisa ser internamente competitiva a fim de adaptar-se às condições ambientais em mutação. Com efeito, os vendedores se defrontam com sistemas de incentivos mais competitivos [...]. A competição interna é capaz de remover a solicitude entre os membros da organização, induzindo os indivíduos a agir de forma não confiável, a negar ajuda aos outros, a envolver-se em jogos organizacionais, a criticar novas idéias potencialmente valiosas e a recusar-se a oferecer feedback durante o processo de aprendizado.

Quando há competição interna, as pessoas acabam construindo feudos e protegendo seus conhecimentos das outras pessoas, pois sabem que seu futuro depende da capacidade que possam demonstrar e não da extensão em que ajudam a outros. Atitudes como ouvir e compreender pontos de vista serão consideradas perda de tempo. Em um contexto de competição interna, o compartilhamento de mais conhecimento do que o necessário trará menos poder e influência para o indivíduo e assim ele não terá motivação para compartilhá-lo, ou o fará na forma de transação, ou seja, apenas quando houver uma troca que lhe seja favorável. Principalmente o conhecimento tácito será de difícil intercâmbio (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

3.5 Analisando a disposição para compartilhar conhecimento com base nas atitudes e percepções dos indivíduos

Segundo Fishbein e Ajzen (1975 apud TONET, 2004), existem duas formas principais capazes de predizer as intenções das pessoas. A primeira delas é verificar as atitudes que elas possuem em relação a uma situação ou objeto e a segunda forma é verificar a percepção que essas pessoas possuem quanto às expectativas de terceiros, que sejam significativos para elas, sobre como devem proceder em relação à situação em questão.

Para Eagly e Chaiken (1998 apud TONET, 2004), atitudes podem ser consideradas tendências psicológicas que expressam uma avaliação de elementos específicos, com graus de favorabilidade ou desfavorabilidade: se a pessoa aprova o objeto de sua atitude, ela apresenta atitude positiva e, se reprova, demonstra uma atitude negativa em relação ao objeto. Assim,

presume-se que a atitude individual quanto a cada uma das condições levantadas em literatura poderia expressar a disposição do indivíduo em compartilhar seus conhecimentos.

Percepções são processos pelos quais os indivíduos interpretam a realidade e a organizam de forma a dar sentido ao seu ambiente (GORDON, 1998; ROBBINS, 2002). Raramente, no entanto, percepções são totalmente objetivas. Com frequência, gerentes, colegas ou subordinados percebem uma mesma situação organizacional de forma diferente. Isso ocorre porque as pessoas percebem fatos ou sensações de acordo com seus próprios motivos, crenças, valores, personalidade, características pessoais e experiências. Ainda assim, a percepção é um mecanismo muito importante para o estudo do comportamento nas organizações, pois o comportamento das pessoas baseia-se em sua percepção da realidade e não na realidade em si mesma (ROBBINS, 2002).

Se um valor pode ser definido como uma crença de que certo modo de conduta é socialmente preferível do que um modo oposto de conduta (ROKEACH apud SHARRATT; USORO, 2003), também pode-se presumir que a percepção que o indivíduo possui quanto aos valores da equipe e da organização onde trabalha também é capaz de afetar sua disposição pessoal em compartilhar.

A literatura revista oferece um elenco de várias condições ou aspectos que podem influenciar - favorável ou desfavoravelmente - o compartilhamento de conhecimento na organização. Esses aspectos podem advir de crenças e valores pessoais ou ser percebidos como valores pregados pela equipe onde este indivíduo atua ou mesmo pela organização como um todo e formam as variáveis a serem estudadas neste trabalho. Essas condições estão operacionalmente definidas nos quadros 2 e 3.

Aspectos facilitadores	Definições operacionais
Reconhecimento	Percepção do indivíduo que o compartilhamento de conhecimento é devidamente reconhecido ou recompensado pela equipe ou organização
Desejo de colaborar	Disposição solícita de compartilhar seus conhecimentos com outros
Consciência da utilidade do conhecimento	Consciência de que o conhecimento pode ter utilidade para outras pessoas na organização
Reciprocidade	Percepção de que ao compartilhar um recurso, a outra parte estará disposta a retribuir com um conhecimento de mesmo valor
Confiança	Certeza de que o compartilhamento de conhecimento não trará danos a si mesmo, certeza quanto ao uso a ser feito do conhecimento compartilhado
Consciência da aprendizagem	Percepção de que há aprendizagem pessoal ao compartilhar conhecimentos
Relevância	Percepção de que há ganhos pessoais relevantes ao se compartilhar conhecimento

Quadro 2 – Aspectos facilitadores para o compartilhamento de conhecimento

Fonte: A autora

Barreiras	Definições operacionais
Individualismo	Relutância de indivíduos que investiram recursos na construção de uma competência específica em compartilhar este conhecimento com outros
Medo de se expor	Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode expor fracassos que tragam danos à carreira ou reputação do indivíduo
Confidencialidade	Percepção de que o conhecimento é algo sigiloso e que não deve ser compartilhado
Competição interna	Percepção de que o compartilhamento de conhecimento pode diminuir vantagens competitivas individuais
Seletividade	Percepção de que apenas parte do conhecimento deve ser compartilhada
Falta de tempo	Percepção de que não há tempo suficiente para compartilhar conhecimento
Perda de poder	Percepção de que compartilhar conhecimento equivale a perder poder e influência na organização

Quadro 3 – Barreiras ao compartilhamento de conhecimento

Fonte: A autora

As variáveis definidas foram testadas empiricamente, nos três níveis que formam o comportamento organizacional: indivíduo, grupo e estrutura organizacional, conforme descrito a seguir, no capítulo 4 – Metodologia de Pesquisa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo traz a abordagem e objetivos metodológicos utilizados na pesquisa. Também é descrito o universo pesquisado e o motivo pelo qual este universo foi escolhido. O mesmo se dá em relação à amostra e às unidades de análise definidas. É ainda destacada a forma de construção do instrumento de coleta de dados e das escalas que o compõe.

Por fim, este capítulo traz de forma detalhada a forma pela qual foi construído o modelo para análise dos dados.

4.1 Aspectos gerais da metodologia aplicada

Para atingir aos objetivos delimitados neste trabalho, optou-se por uma abordagem quantitativa do problema de pesquisa.

Em relação aos objetivos metodológicos, de acordo com Gil (1999 apud SILVA; MENEZES, 2001), esta é uma pesquisa exploratória, pois visa trazer um conhecimento maior do problema. Por este motivo, ela envolveu um levantamento bibliográfico extenso dos fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento e um levantamento de campo, interrogando diretamente os sujeitos selecionados na amostra escolhida de forma a definir melhor as variáveis que afetam a disposição do profissional de vendas em compartilhar seu conhecimento nas empresas do setor químico.

O estudo foi realizado de forma transversal, isto é, aplicado apenas uma vez, representando um instantâneo de determinado momento (COOPER; SCHINDLER, 2003).

4.2 Universo de pesquisa

O universo de pesquisa é formado pelas empresas químicas que produzem produtos químicos no Brasil, sendo a unidade de análise, os indivíduos membros de equipes de vendas dessas organizações. Fazem parte deste grupo todos os profissionais que fazem um trabalho inerentemente comercial, como diretores, gerentes de venda, gerentes comerciais, gerentes de

contas, vendedores, assistentes comerciais ou de vendas ou executivos de contas. Segundo a ABIQUIM (2002a) existem 778 empresas produtoras de químicos no Brasil.

A escolha do setor químico como pano de fundo para esta pesquisa deve-se à sua importância para a economia brasileira. Segundo a ABIQUIM (2002a), além de constituir-se como um setor de base para a economia e ser responsável por praticamente 3% do PIB, a fabricação de produtos químicos responde por 14% do total da receita da indústria de transformação no Brasil, perdendo em faturamento apenas para a indústria alimentícia e de bebidas.

Apesar da importância representada para a economia brasileira, o setor químico sofre principalmente com a necessidade de melhorar seu desempenho competitivo, tanto interna, quanto externamente. Uma das grandes preocupações do setor é reduzir o déficit da balança comercial brasileira de produtos químicos, onde as importações brasileiras atingem um valor quase três vezes maior que as receitas obtidas com as vendas externas e, para isso, é preciso que o setor se torne mais atrativo para que se eleve o volume de investimentos (ABIQUIM, 2002b).

As propostas da indústria química, segundo estudo realizado pela Booz Allen Hamilton em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM), para estimular estes investimentos e garantir maior competitividade ao setor se dividem em três grandes campos: aumentar a disponibilidade de matérias primas e insumos; evitar o colapso da balança comercial e incentivar a inovação tecnológica. Neste terceiro campo, o setor busca o desenvolvimento mais intenso de tecnologia, através de incentivos, financiamentos e articulações de um esforço conjunto entre indústria, institutos de pesquisa e universidades para fomentar um desenvolvimento tecnológico mais abrangente (ABIQUIM, 2002b).

A preocupação do setor em preparar-se para a sociedade do conhecimento, através do reconhecimento de que a competitividade do setor está ligada diretamente à necessidade do desenvolvimento da tecnologia, demonstra-se pela sua preocupação em formar, entre seus profissionais, gestores tecnológicos.

Desde 1998, a Indústria Química, através de sua associação representante, a ABIQUIM, oferecem, em parceria com a Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e o Instituto Nacional de Tecnologia (INT) um curso em nível de pós-graduação (especialização lato-sensu), reconhecido pelo MEC, para formação de gestores tecnológicos, denominado GETIQ - Gestão Empresarial e Tecnológica para a Indústria

Química. Neste curso, grande ênfase é dada ao papel da gestão do conhecimento como fonte de competitividade e inovação.

Por sua preocupação evidente em capacitar seus gestores em assuntos vinculados à gestão do conhecimento, foram escolhidas, para a composição da amostra desta pesquisa, as empresas químicas que enviaram profissionais para este programa educacional.

4.3 Critérios de amostragem

Pela dificuldade de se estabelecer critérios estatísticos de seleção da amostra pela abrangência e alta dispersão geográfica do universo, optou-se por uma amostragem não probabilística intencional (COOPER; SCHINDLER, 2003). Assim, foram enviados questionários para profissionais de vendas de vinte e três empresas do setor químico que participaram do programa GETIQ e que encaminharam funcionários para serem formados pelo programa, de 1998 até 2004, demonstrando assim a preocupação dessas empresas em criar competências para gestão do conhecimento.

No total, cerca de duzentos profissionais de venda foram abordados com o retorno de cento e nove questionários válidos, perfazendo uma taxa de retorno de mais de cinquenta por cento.

4.4 Instrumentos de coleta e tratamento de dados

A técnica exploratória na qual este trabalho se fundamenta é a técnica do questionário, utilizando-se escalas do tipo Likert, variando entre concordo totalmente e discordo totalmente.

Escalas são séries de itens com conteúdo homogêneo que, juntos, formam uma medida composta para representar um conceito (HAIR JR et al, 1995) ou constructo (TROCHIM, 2004).

O método Likert baseia-se na suposição de que o *score* que resulta das respostas aos itens que refletem aparentemente a variável estudada, é capaz de fornecer uma medida razoavelmente boa desta variável (BABBIE, 1999).

As assertivas do questionário foram elaboradas tomando-se por base aspectos relativos ao compartilhamento de conhecimento encontrados em estudos anteriores relacionados ao tema como Cabrera e Cabrera (2002), Gammelgard, Husted e Michailova (2002), Michailova e Husted (2003), Gupta e Govindarajan (2000), Alavi e Leidner (1999), Bock e Kim (2002), Bennett (2001) e Tonet (2004). Em particular, o estudo de Sveiby e Simons (2002) denominado “Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study” foi de especial utilização na construção do questionário, servindo tanto como base para algumas questões deste instrumento, como para organização metodológica deste estudo.

Pretendeu-se, com esta pesquisa, agrupar estes diferentes aspectos em indicadores mais robustos do que venha a ser a disposição em compartilhar conhecimento, nos três níveis do comportamento organizacional: indivíduo, equipe e organização. Assim, o questionário, que pode ser encontrado no APÊNDICE A, foi desenhado com 42 assertivas divididas em 3 diferentes escalas, especialmente construídas para esta pesquisa, cada uma com 14 questões.

O quadro 4 apresenta a primeira escala.

Aspectos	Assertivas
Reconhecimento	Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso.
Desejo de colaborar	Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados com qualquer pessoa na minha empresa.
Consciência da utilidade do conhecimento	Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados quando acho que este conhecimento pode ser útil para outras pessoas na empresa.
Reciprocidade	Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim.
Confiança	Procuro compartilhar meus conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo com pessoas em quem eu não confio.
Consciência da aprendizagem	Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas.
Relevância	Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal.
Individualismo	Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal.
Medo de se expor	Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal.
Confidencialidade	Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando o considero confidencial.
Competição interna	Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas.
Seletividade	Prefiro compartilhar apenas parte do conhecimento que possuo sobre clientes e mercados.
Falta de tempo	Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso.
Perda de poder	Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer minha atuação.

Quadro 4. Escala 1 - Atitudes do indivíduo quanto ao compartilhamento de conhecimento

Fonte: A autora

Esta primeira escala tem por objetivo entender a percepção do profissional quanto à sua disposição pessoal de compartilhar, verificando suas atitudes quanto ao compartilhamento de conhecimento em face aos aspectos levantados em literatura.

A segunda escala visa verificar a percepção do profissional de vendas quanto às atitudes da equipe em relação ao compartilhamento de conhecimento. O objetivo desta escala é verificar se a equipe (grupo próximo) na qual o profissional de vendas trabalha é favorável ao compartilhamento de conhecimento.

As assertivas que compõem a escala 2 e que visam entender a percepção do profissional de vendas quanto às atitudes da equipe estão contidas no quadro 5.

Aspectos	Assertivas
Reconhecimento	Em minha equipe, sou devidamente reconhecido pelo esforço que faço para compartilhar o que sei.
Desejo de colaborar	Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros.
Consciência da utilidade do conhecimento	As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras.
Reciprocidade	Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem.
Confiança	Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente.
Consciência da aprendizagem	Muito do que aprendemos em nossa equipe deve-se ao conhecimento compartilhado entre os colegas.
Relevância	Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes ou mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa.
Individualismo	A maioria das pessoas em minha equipe prefere trabalhar sozinha.
Medo de se expor	As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles.
Confidencialidade	Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece no departamento.
Competição interna	Percebo uma grande competição interna entre os membros da minha equipe.
Seletividade	Em minha equipe, o conhecimento sobre clientes ou mercados deve ser compartilhado livremente entre os colegas.
Falta de tempo	Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos.
Perda de poder	Em minha equipe, meus colegas têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados.

Quadro 5. Escala 2 - Atitudes da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento

Fonte: A autora

Já a terceira escala visa entender a percepção do profissional de vendas quanto às atitudes da organização como um todo em relação ao compartilhamento de conhecimento.

As questões que compõem a escala 3 e que visam entender a percepção do profissional de vendas quanto às atitudes da organização estão contidas no quadro 6.

Aspectos	Assertivas
Reconhecimento	Minha empresa não reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe.
Desejo de colaborar	Minha empresa não estimula o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos.
Consciência da utilidade do conhecimento	Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar.
Reciprocidade	A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho.
Confiança	Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.
Consciência da aprendizagem	A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos.
Relevância	Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes ou mercados como algo importante para ela.
Individualismo	Em minha empresa, o desempenho é avaliado de forma individual.
Medo de se expor	A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e crescimento.
Confidencialidade	A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo.
Competição interna	Minha empresa estimula seus diferentes departamentos a competirem entre si.
Seletividade	Minha empresa considera que o conhecimento sobre clientes ou mercados deve ser compartilhado de forma seletiva.
Falta de tempo	Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem.
Perda de poder	Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras.

Quadro 6. Escala 3 - Atitudes da organização quanto ao compartilhamento de conhecimento

Fonte: A autora

As assertivas que compõem as três escalas se encontram distribuídas no instrumento de coleta de dados, e a ordem das questões foi escolhida através de sorteio, para que fossem apresentadas de forma aleatória. Preocupou-se também, entre as 42 assertivas, em colocar 33 delas como afirmações favoráveis ao compartilhamento e 9 como afirmações desfavoráveis, evitando assim possíveis erros de mensuração advindos da tendência de certos respondentes a sempre concordar ou discordar (ROBINSON; SHAVER; WRIGHTMAN, 1991).

Além das questões acima, o questionário contém questões demográficas, que permitiram verificar se características como tamanho da equipe de venda, idade, gênero ou tempo de experiência do profissional de vendas influenciam na sua disposição quanto ao compartilhamento de conhecimento. O instrumento completo pode ser encontrado no APÊNDICE A desta pesquisa.

Segundo Sharratt e Usoro (2003), não existe um constructo bem definido do que seja o compartilhamento de conhecimento. Assim como a medida de atitudes do consumidor, a disposição em compartilhar conhecimento e os comportamentos da equipe e da organização

em relação ao compartilhamento de conhecimento percebidos pelo profissional de venda podem ser vistos como variáveis latentes, isto é, constructos formados por diferentes aspectos (SCHULER, 1995).

Dessa forma, a disposição em compartilhar conhecimento deve se refletir nos indicadores utilizados para sua medição. Embora os atributos relativos ao compartilhamento de conhecimento refletidos nas assertivas que compõem as três escalas do questionário tenham sido coletados, previamente, na literatura pertinente, foi preciso desenvolver um modelo de análise de dados de forma a testar aqueles que realmente impactam na disposição do profissional de venda em compartilhar seu conhecimento de mercado.

4.5 Modelo de análise dos dados

Os dados obtidos foram tabulados em uma planilha Microsoft Excel e as questões negativas tiveram sua escala e enunciados invertidos. Os dados foram então exportados para o software estatístico SPSS versão 13.0 e submetidos tanto a um tratamento quantitativo de estatística descritiva, com o uso de técnicas de análise de frequência, quanto a um tratamento de estatística inferencial com o uso de análise multivariada.

A estatística descritiva foi usada para descrever as características básicas dos dados em estudo, verificando a distribuição de frequência das variáveis analisadas.

Para testar a confiabilidade das escalas, foi utilizado o teste “Alpha de Cronbach”, que mede a consistência interna dos itens, ou seja a homogeneidade dos itens da escala (ROBINSON; SHAVER; WRIGHTMAN, 1991). Utilizou-se a opção “*Alpha if item deleted*” para excluir as assertivas que não contribuíam para a consistência interna das escalas, ou seja, não contribuíam adequadamente para a mensuração do constructo desejado. Conforme os resultados obtidos, foram suprimidas cinco questões na Escala 1, duas questões na escala 2 e 3 questões na escala 3, perfazendo um total de 10 questões suprimidas.

Os valores de Alpha obtidos, as assertivas suprimidas e os novos valores de Alpha alcançados estão dispostos na tabela 1.

Tabela 1. Valores de Alpha de Cronbach por escala e questões suprimidas

Escala	Valor inicial do Alpha de Cronbach	Questões suprimidas	Melhor valor de Alpha de Cronbach obtido
Escala 1: Atitudes individuais quanto ao compartilhamento de conhecimento	0,768	1. Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados quando acho que este conhecimento pode ser útil para outras pessoas na empresa.	0,806
		12. Procuo compartilhar meus conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo com pessoas em quem eu não confio.	
		19. Procuo compartilhar apenas parte do conhecimento que possuo sobre clientes e mercados.	
		20. Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados com qualquer pessoa na minha empresa.	
		41. Procuo não compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados quando o considero confidencial.	
Escala 2: Atitudes da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento	0,874	4. Percebo uma grande competição interna entre os membros de minha equipe.	0,879
		27. Em minha equipe, o conhecimento sobre clientes e mercados deve ser compartilhado livremente entre os colegas.	
Escala 3: Atitudes da organização quanto ao compartilhamento de conhecimento	0,810	8. Minha empresa considera que o conhecimento sobre clientes e mercados deve ser compartilhado de forma seletiva.	0,886
		17. Minha empresa estimula seus diferentes departamentos a competirem entre si.	
		26. Em minha empresa, o desempenho é avaliado de forma individual.	

Fonte: SPSS 13.0

A consistência interna dos itens verifica a proporção da variação nas opiniões dos entrevistados. Consideram-se valores de Alpha acima de 0,8 como indicadores de uma boa consistência interna (PESTANA; GAGEIRO, 2000), sendo assim, pode-se considerar as 3 escalas como internamente consistentes.

Após a exclusão das variáveis indicadas pelo teste Alpha de Cronbach, foi realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett para verificar a adequabilidade da amostra à técnica multivariada de análise fatorial, ou seja, a existência de correlação entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2000). A tabela 2 mostra os valores de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett obtidos para cada escala.

Tabela 2. Valores de KMO e do teste de esfericidade de Bartlett para cada escala

Escala	Valor de KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett (sig)
Escala 1: Disposição individual em compartilhar conhecimento	0,850	p<0,001
Escala 2: Comportamento da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento	0,870	p<0,001
Escala 3: Comportamento da organização quanto ao compartilhamento de conhecimento	0,892	p<0,001

Fonte: SPSS 13.0

Segundo Pestana e Gageiro (2000) e Maroco (2003), os valores acima representam uma boa adequação das escalas à análise fatorial. Os níveis de significância encontrados pelo teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$) também indicam que existe correlação entre as variáveis.

Foi utilizado também o método de análise fatorial para identificar fatores (variáveis latentes) que resumam as correlações entre o conjunto de variáveis e expliquem melhor a atitude do indivíduo quanto ao compartilhar (MALHOTRA, 2001) e a forma como este percebe as atitudes da equipe e da organização em relação ao compartilhamento de conhecimento.

Ainda no esforço de obter um número mínimo de assertivas com a maior correlação possível, para melhor expressar os constructos desejados, procedeu-se à análise fatorial em cada uma das escalas em separado, utilizando-se primeiramente como método de extração a análise de componentes principais e o método de rotação Varimax. Foram escolhidos *eigenvalues* acima de 1,0 e o procedimento de exclusão de casos com não-respostas *listwise*. Optou-se também por suprimir valores absolutos menores que 0,5 de carga fatorial.

Ao seguir o procedimento acima, foram suprimidas mais duas questões que não alcançaram cargas suficientes ($< 0,5$) para compor fatores. As assertivas suprimidas foram a de número 2: “*Em minha equipe, sou devidamente reconhecido pelo esforço que faço para compartilhar o que sei*” e a questão de número 35: “*Muito do que aprendemos em nossa equipe deve-se ao conhecimento compartilhado entre os colegas*”.

Como as três escalas foram aplicadas através de um mesmo questionário, a alternativa escolhida para a análise dos dados foi proceder à análise fatorial das 3 escalas em conjunto, excluindo-se as questões com baixa consistência interna ou que não formaram fatores na análise fatorial efetuada em cada escala.

A análise, realizada com as 30 assertivas restantes, alcançou um KMO de 0,835, considerado bom (MAROCO, 2003; PESTANA; GAGEIRO, 2000) e um valor de significância $p < 0,001$ no Teste de Esfericidade de Bartlett, demonstrando adequabilidade da amostra à técnica.

Utilizou-se também, nesta análise, como método de extração, a análise de componentes principais e o método de rotação Varimax. Foram escolhidos *eigenvalues* acima de 1,0 e o procedimento de exclusão de casos com não-respostas *listwise*. Optou-se também por suprimir valores absolutos menores que 0,5 de carga fatorial.

Esta análise gerou 6 fatores distintos que são mostrados na tabela 3.

Tabela 3. Fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento

Fator	Assertiva	Carga Fatorial
1	Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela.	0,761
	A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho.	0,709
	A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo.	0,662
	A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos.	0,630
	Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem.	0,614
	Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar.	0,600
	Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras.	0,556
	Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.	0,553
	Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe.	0,544
	Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros.	0,806
2	Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa.	0,725
	As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras.	0,682
	Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento.	0,639
	Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente.	0,617
	Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação.	0,702
3	Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal.	0,694
	Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso.	0,670
	Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim.	0,664
	Procuo compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso.	0,642
	Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal.	0,582
	Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas.	0,566

Fonte: SPSS 13.0

Tabela 4. Continuação dos fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento

Fator	Assertiva	Carga Fatorial
4	As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles.	0,767
	Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos.	0,763
5	Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem.	0,738
	Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados.	0,626
6	A maioria das pessoas em minha equipe prefere não trabalhar sozinha.	0,571
	Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal.	0,743
	Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas.	0,534

Fonte: SPSS 13.0

Os fatores encontrados discriminaram perfeitamente as três dimensões – indivíduo, equipe e organização – confirmando que as escalas tratam de constructos percebidos como diferentes pelos entrevistados.

As seis categorias geradas identificam os fatores intervenientes na percepção dos profissionais de vendas quanto ao compartilhamento de conhecimento na organização. Após a análise dos itens que os compõem e da lógica que os agrupa, os fatores foram explicados separadamente nas três dimensões: organização, equipe e indivíduo. Para melhor compreensão dos fatores, as respostas “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente” foram agrupadas em uma única categoria de resposta. Da mesma forma, as respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” foram agrupadas em uma mesma categoria. Assim, os dados foram analisados em três grandes blocos: Concordantes, Discordantes e Indiferentes.

Após a análise fatorial, procedeu-se novamente ao teste Alpha de Cronbach, para avaliar a consistência interna de cada fator gerado.

A tabela 5 mostra os fatores encontrados, a variância e o valor de Alpha de Cronbach atribuídos a cada um deles, demonstrando um bom poder explicativo do modelo - com percentual da variância explicada maior que 60% (PESTANA; GAGEIRO, 2000) - e uma boa consistência interna nos fatores mais explicativos encontrados.

Deve-se ressaltar que foi excluída da análise a assertiva de número 28: “*Minha empresa não estimula o compartilhamento de conhecimentos entre os departamentos*” pois esta não obteve carga suficiente ($> 0,5$) para compor nenhum fator. O mesmo ocorreu com a assertiva de número 13: “*A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e*

crescimento”, excluída por piorar a consistência interna do fator 5 (valor de Alpha de Cronbach), onde estava inserida.

Tabela 5. Composição, variância explicada e valor de Alpha de Cronbach para cada fator

Fator	Variância	Valor de Alpha de Cronbach
Fator 1	29,733%	0,886
Fator 2	11,388%	0,857
Fator 3	6,472%	0,7882
Fator 4	5,278%	0,8015
Fator 5	4,772%	0,6770
Fator 6	3,840%	0,5394
Percentual da Variância Explicada	61,484%	

Fonte: SPSS 13.0

Após a definição do modelo de análise fatorial a ser utilizado, procedeu-se à realização do teste Kolmogorov-Smirnov para verificar a normalidade dos dados analisados (PESTANA; GAGEIRO, 2000). No entanto, nenhuma das questões do questionário possui distribuição normal. Os resultados do teste podem ser encontrados no APÊNDICE B.

Para se verificar possíveis diferenças significativas entre as assertivas de cada fator e as variáveis classificatórias e entre as variáveis classificatórias entre si, em alternativa à análise de discriminante tradicional, que preconiza a utilização de dados normais, utilizou-se o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Segundo Maroco (2003), este teste pode ser usado para testar se duas ou mais amostras provêm de uma mesma população ou se de populações diferentes, apontando assim possíveis diferenças entre as respostas destas populações. Para tanto, este teste utiliza-se do conceito de postos médios de ordenação, ou seja, o teste não utiliza os valores numéricos de uma forma direta, mas sim os postos que eles ocupam ao se ordenar os dados em uma série por valores crescentes. Os dados são introduzidos amostra após amostra. Esta série reúne, num só conjunto os dados, todas as amostras que vão ser comparadas (CAMPOS, 1997).

Se não há diferenças significantes entre as amostras, os postos médios serão similares uns aos outros. Para verificar se há ou não diferença significativa entre as amostras, os valores de significância (*p-value*) calculados pelo teste de Kruskal-Wallis devem ser menores que 0,05 (CARVER; NASH, 2000).

Deve se notar, entretanto, que níveis de significância ligeiramente acima de 0,05, embora não possuam significância estatística, podem ser considerados significativos,

mostrando uma certa tendência das amostras a se diferenciarem¹. Maroco (2003) ressalta que o teste de Kruskal-Wallis é em tudo semelhante ao teste de Mann-Whitney, quando se existem apenas duas amostras a se comparar. Assim sendo, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis também para verificar diferenças significativas nas respostas em relação a amostras estratificadas com base em variáveis classificatórias dicotômicas.

Procurando entender as relações existentes entre os fatores encontrados na Análise Fatorial Exploratória, foi utilizada a técnica de escalonamento ótimo denominada Análise de Correspondência Múltipla ou Análise de Homogeneidade (HOMALS). Sua aplicação mais direta é determinar correspondências entre categorias de múltiplas variáveis (HAIR JR. et al, 1998). Através desta análise, procurou-se identificar a existência de relações entre a disposição pessoal em compartilhar conhecimentos de mercado e a existência, percebida pelo profissional de vendas, de valores favoráveis ao compartilhamento de conhecimento na equipe e na organização em que trabalha.

As técnicas de escalonamento ótimo são úteis para tratar dados categóricos, como é o caso das variáveis utilizadas neste trabalho, de forma a obter uma quantificação numérica para as categorias de cada variável a ser analisada, permitindo, assim, que estes dados escalonados possuam propriedades métricas. Esse grupo de técnicas, que inclui a Análise HOMALS, é considerado uma ferramenta adequada para análises exploratórias tendo como objetivo complementar os modelos obtidos por outras técnicas, reduzindo dimensionalmente os dados a serem analisados (MEULMAN; HEISER, 2004).

A análise HOMALS provê uma representação multivariada da interdependência entre dados não métricos e busca reduzir as dimensões de estudo de forma a produzir uma solução gráfica na qual casos com as mesmas categorias de resposta são plotados próximos uns dos outros e casos com diferentes categorias de resposta, ficam afastados uns dos outros, em um mapa de percepção (HAIR JR. et al, 1998).

Neste estudo, a Análise de Homogeneidade foi utilizada para definir dimensões abstratas e ortogonais que representassem graficamente a disposição em compartilhar conhecimento, através dos fatores encontrados na Análise Fatorial Exploratória, de forma a verificar as relações geométricas existentes entre estes fatores.

Para tanto, utilizou-se as variáveis do tipo Bartlett geradas pela Análise Fatorial Exploratória (*factor scores*) como variável medida para cada fator. Os escores foram

¹ Dirceu da Silva, comunicação pessoal, 04 de julho de 2005.

discretizados em sete categorias, com distribuição normalizada. Optou-se também pela geração de apenas duas dimensões, de modo a facilitar a visualização gráfica em um plano cartesiano.

É preciso considerar que os métodos de análise por escalonamento ótimo permitem que os dados sejam explorados como nominais, ordinais ou numéricos. Os dados devem ser explorados da forma como façam mais sentido (MEULMAN; HEISER, 2004). Neste trabalho, os *factors scores* foram definidos como nominais múltiplas, permitindo-se assim a análise HOMALS, que trata especificamente deste tipo de variáveis.

Utilizando-se, dessa forma, os *factors scores* gerados pela Análise Fatorial Exploratória, chegou-se às seguintes dimensões, conforme demonstradas na tabela 6:

Tabela 6. Dimensões do Compartilhamento de Conhecimento

Dimensão	Alpha de Cronbach	Variância encontrada		
		Total (Eigenvalue)	Inércia	% da Variância
1	0,729	2,546	0,424	42,440
2	0,627	2,094	0,349	34,893
Total		4,640	0,773	77,333
Média	0,683(a)	2,320	0,387	38,666

(a) Média do Alpha de Cronbach baseada na media dos *Eigenvalues*.

Fonte: SPSS 13.0

Observa-se que as duas dimensões geradas contribuíram para 77,3% da variância, sendo 42,4% encontrada na primeira dimensão e 34,9% na segunda dimensão. Os valores de Alpha encontrados são adequados em ambas as dimensões (MICHAELIDIS; DE LEEUW, 1998).

Segundo Pestana e Gageiro (2000), as medidas de discriminação mostram as variáveis que mais contribuem para a definição das dimensões. Quanto mais afastada uma variável se encontra do ponto zero, em uma das dimensões, e mais próxima do ponto zero, na outra, mais esta variável é capaz de explicar a primeira dimensão.

A tabela 7 mostra como os escores fatoriais utilizados neste estudo estão discriminados nas dimensões encontradas, ou seja, a contribuição de cada fator para as dimensões encontradas.

Tabela 7. Medidas de Discriminação dos *Factor Scores* por Dimensão

		Dimensão		Média
		1	2	
Escore fatorial	1	0,351	0,404	0,377
Escore fatorial	2	0,493	0,262	0,377
Escore fatorial	3	0,480	0,468	0,474
Escore fatorial	4	0,154	0,408	0,281
Escore fatorial	5	0,585	0,104	0,344
Escore fatorial	6	0,484	0,447	0,466
Total Ativo		2,546	2,094	2,320
% da Variância		42,440	34,893	38,666

Fonte: SPSS 13.0

A Análise de Homogeneidade ou de Correspondência Múltipla permite também verificar como os respondentes se posicionam em relação às duas dimensões encontradas. Utilizou-se, neste estudo, para discriminação dos respondentes, a variável Nível Hierárquico, pelo poder discriminante demonstrado por ela em relação a quase todos os fatores encontrados.

O capítulo 5 – Análise dos Dados detalha e discute os resultados encontrados em função dos métodos acima descritos.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo mostra os resultados da pesquisa. Em primeiro lugar, é discutido o perfil da amostra estudada, tanto em relação às condições organizacionais encontradas quanto em relação às características individuais dos sujeitos que compuseram a amostra.

Os resultados da Análise Fatorial realizada também são analisados em três abordagens: organização, equipe e indivíduo. Além da definição de cada fator, seus pontos fortes e fracos são discutidos, através da análise de frequência das assertivas que o compõem. As diferenças encontradas no padrão de respostas das sub-amostras formadas pelas diversas categorias das variáveis classificatórias que possuem poder discriminante também são analisadas.

Por fim, são abordadas as relações de interdependência entre os fatores, com base nas dimensões geradas pela Análise de Correspondência Múltipla. Por fim, é discutida a forma como profissionais de níveis hierárquicos iniciais, intermediários e superiores se posicionam em relação ao compartilhamento de conhecimento, em relação às dimensões encontradas.

5.1 Perfil da amostra

As tabelas a seguir detalham o perfil da amostra através da análise da distribuição de frequência dos respondentes em relação à origem e à propriedade do capital e aos tamanhos da empresa e da equipe onde trabalham. Além dos dados referentes à organização, o perfil da amostra também é analisado em função dos dados pessoais dos entrevistados, como gênero, faixa etária, tempo de experiência na área, nível hierárquico e experiência gerencial.

5.1.1 Tamanho das empresas

A tabela 8 mostra a distribuição dos respondentes em relação ao tamanho das empresas onde trabalham.

Tabela 8. Distribuição dos respondentes por tamanho da empresa

Tamanho da empresa	% Respondentes	
	Respondentes	Qtd. Respondentes
Acima de 1000	23,9	26
De 501 a 1000	27,5	30
De 101 a 500	33	36
Menos de 100	15,6	17
Total	100	109

Fonte: SPSS 13.0

A maior parte dos respondentes, 51,4%, trabalha para empresas grandes (acima de 500 funcionários), enquanto que apenas 15,6% trabalham para empresas com menos de 100 funcionários. Esta situação é coerente com o setor pesquisado. Por ser um setor industrial e economicamente dependente de altas escalas de produção, a Indústria Química é tipicamente formada por oligopólios de médio e grande porte.

De acordo com o teste estatístico não-paramétrico de Kruskal-Wallis (APÊNDICE B), há diferença significativa no padrão de respostas de empresas de origem nacional ou multinacional, em empresas de capital aberto e fechado e no tamanho da equipe, quando feita a tabulação cruzada entre o tamanho da empresa e os itens citados. Assim, as distribuições de frequência das variáveis: *Origem da empresa*, *Propriedade do Capital* e *Tamanho da Equipe* são apresentadas tanto na totalidade dos respondentes como em relação às quatro categorias da variável *Tamanho da Empresa*. Os resultados obtidos são mostrados nos itens a seguir.

- a) origem da empresa. Conforme pode ser visto na tabela 9, cerca de dois terços da amostra pesquisada (67,9%) é formada por funcionários de empresas de capital nacional.

Tabela 9. Porcentagem de respondentes por origem do capital e tamanho da empresa

	Tamanho da Empresa										
	Menos de 100		De 101 a 500		De 501 a 1000		Acima de 1000		Total		
	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	
Origem do capital	Capital nacional	58,8	10	66,7	24	86,7	26	53,8	14	67,9	74
	Multinacional	41,2	7	33,3	12	13,3	4	46,2	12	32,1	35
	Total	100	17	100	36	100	30	100	26	100	109

Fonte: SPSS 13.0

Há uma frequência bastante alta (86,7%) de respondentes funcionários de empresas de capital nacional entre as empresas entre 501 a 1000 funcionários. Diferentemente, a maior incidência de respondentes que trabalham em empresas com mais de 1000 funcionários, afirma trabalhar em multinacionais (46,2%);

- b) propriedade do capital. No total da amostra, um pouco mais da metade dos respondentes advém de empresas de capital aberto. A tabela 10 mostra essa relação.

Tabela 10. Porcentagem de respondentes por propriedade do capital e tamanho da empresa

		Tamanho da Empresa (*)								Total (*)	
		Menos de 100		De 101 a 500		De 501 a 1000		Acima de 1000		%	Qtd.
		%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.
Propriedade do capital	Capital aberto	23,5	4	29,4	10	70,4	19	84,6	22	52,9	55
	Capital fechado	76,5	13	70,6	24	29,6	8	15,4	4	47,1	49
	Total	100	17	100	34	100	27	100	26	100	104

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas

A relação se altera significativamente conforme se aumenta o tamanho das empresas. Dentre os respondentes que trabalham em empresas com menos de 100 funcionários, apenas 23,5% afirmam trabalhar em empresa de capital aberto. Já entre respondentes que trabalham em empresas acima de 1000 funcionários, 84,6% afirmam que sua empresa possui capital aberto;

- c) tamanho da equipe. A tabela 11 mostra o tamanho da equipe em que trabalham os respondentes de uma forma geral e por tamanho da empresa.

Tabela 11. Tamanho da equipe em relação ao tamanho da empresa

		Tamanho da Empresa (*)								Total	
		Menos de 100		De 101 a 500		De 501 a 1000		Acima de 1000		%	Qtd.
		%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.
Tamanho da equipe	Menos de 5 pessoas	17,6	3	5,7	2	3,3	1	7,7	2	7,4	8
	Entre 5 e 10 pessoas	41,2	7	40,0	14	33,3	10	11,5	3	31,5	34
	De 11 a 20 pessoas	29,4	5	34,3	12	40	12	34,6	9	35,2	38
	Mais de 20 pessoas	11,8	2	20,0	7	23,3	7	46,2	12	25,9	28
	Total	100	17	100	35	99,9	30	100	26	100	108

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas Fonte: SPSS 13.0

A maioria dos respondentes afirma trabalhar em equipes médias, formadas por 5 a 20 pessoas (66,7%). Poucos (7,4%) afirmaram fazer parte de equipes com menos de 5 integrantes. Mesmo entre respondentes que trabalham em empresas com menos de 100 funcionários, prevalência é de equipes com mais de 5 integrantes. O tamanho da equipe parece aumentar a medida em que aumenta o tamanho da empresa.

5.1.2 Nível hierárquico

Para fins desta pesquisa, os cargos dos respondentes foram classificados em três níveis hierárquicos, como pode ser visto na tabela 12.

Tabela 12. Porcentagem de respondentes de acordo com seu nível hierárquico

Nível Hierárquico	% Respondentes	Qtd. Respondentes (*)
Gerente de área ou diretor	27,6	29
Vendedor ou executivo/gerente de conta	58,1	61
Assistente comercial	14,3	15
Total	100	105

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas (*)

No primeiro nível, que representa 27,6% dos respondentes, foram agrupados os entrevistados que afirmam possuir responsabilidade gerencial por uma área ou diretoria. A maior parte dos entrevistados (58,1%) foi agrupada em um nível hierárquico médio, representado pela categoria Vendedor ou Executivo/Gerente de Contas e formado por vendedores, representantes de vendas, executivos ou gerentes de conta. Apenas 14,3% dos respondentes dizem possuir cargos iniciais na área de vendas, como auxiliares, analistas ou assistentes de vendas e foram agrupados em um nível hierárquico inicial.

Realizado o teste estatístico não-paramétrico de Kruskal-Wallis (APÊNDICE B), verificou-se diferença significativa na distribuição de frequência entre os respondentes com ou sem experiência gerencial, tempo de experiência na área, faixa etária, escolaridade e gênero, quando feita a tabulação cruzada entre os itens citados e o nível hierárquico dos respondentes.

Assim, as distribuições de frequência dessas variáveis citadas são apresentadas tanto em sua totalidade como em relação às três categorias da variável *Nível Hierárquico*. Os resultados obtidos são mostrados nos itens a seguir.

- a) experiência gerencial. A tabela 13 mostra o percentual de respondentes com experiência gerencial de acordo com o seu nível hierárquico.

Tabela 13. Porcentagem de respondentes com experiência gerencial por nível hierárquico

		Nível hierárquico (*)							
		Assistente comercial		Vendedor ou executivo/ gerente de conta		Gerente de área ou diretor		Total	
		%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.
Experiência gerencial	Sim	6,7	1	37,7	23	100,0	29	50,5	53
	Não	93,3	14	62,3	38	0	0	49,5	52
	Total	100,0	15	100,0	61	100,0	29	100,0	105

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas

Cerca de metade dos respondentes (50,5%) afirmaram ter ou já ter tido alguma experiência em gerência. Obviamente, fazem parte desta classificação todos os respondentes do nível hierárquico Gerente de área ou Diretor. No entanto, ressalta-se o fato de que 62,3% dos respondentes classificados no nível hierárquico intermediário já terem tido alguma experiência gerencial, atual ou passada. Coerentemente com o nível hierárquico, apenas 6,7% dos assistentes comerciais disseram já ter tido experiência gerencial;

- b) tempo de experiência na área de vendas. A tabela 14 mostra o tempo de experiência dos profissionais no total da amostra e em relação a cada nível gerencial.

Tabela 14. Tempo de experiência dos respondentes por nível hierárquico

		Nível hierárquico							
		Assistente comercial		Vendedor ou executivo/ gerente de conta		Gerente de área ou diretor		Total	
		%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.
Tempo de experiência	Menos de 2 anos	20,0	3	1,7	1	3,6	1	4,9	5
	Entre 2 a 5 anos	40,0	6	35,0	21	17,9	5	31,1	32
	Entre 6 e 10 anos	13,3	2	26,7	16	14,3	4	21,4	22
	Mais de 10 anos	26,7	4	36,7	22	64,3	18	42,7	44
	Total	100,0	15	100,1	60	100,1	28	100,1	103

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas

A maior parte dos respondentes (42,7%) já trabalha na área comercial há mais de 10 anos, demonstrando ter a amostra um grande conhecimento na área. Dentre os Gerentes de área ou diretores, o percentual é ainda maior: 64,3% possuem mais de 10 anos de experiência. É de destaque também que apenas 4,9% dos

entrevistados estejam na área há menos de 2 anos, o que leva a supor que, dentre as empresas pesquisadas, haja uma preferência por profissionais que já tenham tido alguma experiência comercial anterior. Essa suposição é reforçada pela concentração de assistentes comerciais (40,0%) na faixa entre 2 a 5 anos de experiência. Outra constatação relevante é que, em todas as categorias hierárquicas, o percentual de respondentes com experiência na área entre 2 a 5 anos é maior do que a de respondentes entre 6 a 10 anos, demonstrando que pode estar havendo uma maior preocupação com a renovação nas equipes;

- c) faixa etária. A tabela 15 mostra a faixa etária dos respondentes no total da amostra e em relação a cada nível hierárquico.

Tabela 15. Faixa etária dos respondentes por nível hierárquico

	Nível hierárquico (*)							
	Assistente comercial		Vendedor ou executivo/ gerente de conta		Gerente de área ou diretor		Total	
	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.
Entre 20 e 30 anos	60,0	9	25,0	15	3,4	1	24,0	25
Entre 31 e 40 anos	33,3	5	41,7	25	44,8	13	41,3	43
Entre 41 e 50 anos	6,7	1	28,3	17	37,9	11	27,9	29
Mais de 50 anos		0	5,0	3	13,8	4	6,7	7
Faixa etária Total	100,0	15	100,0	60	99,9	29	99,9	104

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas

Existe uma maior concentração de respondentes na faixa entre 31 e 40 anos. Isso ocorre em todos os níveis hierárquicos, com exceção da categoria Assistente comercial, onde cerca de 60,0% dos participantes da pesquisa afirmaram possuir entre 20 e 30 anos, o que é coerente com sua trajetória hierárquica. Destaca-se um percentual pequeno (6,7%) de respondentes com mais de 50 anos. Embora em posições de gerência de área ou diretoria este percentual aumente (13,8%), a grande maioria dos gerentes de área e diretores possui entre 31 e 50 anos (82,7%), destacando-se a predominância de pessoas jovens entre os respondentes;

- d) escolaridade. Na tabela 16, acham-se dispostos os sujeitos da amostra em relação ao seu nível de escolaridade, de forma global e por nível hierárquico.

Tabela 16. Escolaridade dos respondentes por nível hierárquico

	Nível hierárquico (*)							
	Assistente comercial		Vendedor ou executivo/ gerente de conta		Gerente de área ou diretor		Total	
	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.
1º grau completo	0,0	0	1,7	1	0,0	0	1,0	1
2º grau completo	13,3	2	5,0	3	0,0	0	4,9	5
3º grau completo	66,7	10	45,0	27	25,0	7	42,7	44
Especialização	20,0	3	45,0	27	60,7	17	45,6	47
Mestrado	0,0	0	3,3	2	7,1	2	3,9	4
Doutorado	0,0	0	0,0	0	7,1	2	1,9	2
Escolaridade Total	100,0	15	100,0	60	99,9	28	100,0	103

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas

Observa-se uma alta escolaridade entre os respondentes, sendo que 94,1% possuem pelo menos o 3º grau completo e 51,4% possuem algum tipo de pós-graduação. Mesmo na categoria Assistente Comercial é alto o grau de escolaridade: 86,7% são pelo menos graduados. A escolaridade aumenta conforme o nível hierárquico. Um destaque é a escolaridade dos Gerentes de área ou diretores, que, além de serem em sua totalidade graduados, possuem, em 74,9% dos casos, algum tipo de pós-graduação, demonstrando a busca por conhecimento acadêmico para o desempenho de suas funções;

- e) gênero. A tabela 17 mostra a frequência de pessoas do sexo feminino ou masculino na amostra total e em relação a cada nível hierárquico.

Tabela 17. Gênero dos respondentes por nível hierárquico

	Nível hierárquico (*)							
	Assistente comercial		Vendedor ou executivo/ gerente de conta		Gerente de área ou diretor		Total	
	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.
Masculino	33,3	5	73,8	45	86,2	25	71,4	75
Feminino	66,7	10	26,2	16	13,8	4	28,6	30
Gênero Total	100,0	15	100,0	61	100,0	29	100,0	105

Fonte: SPSS 13.0

(*) Total das respostas válidas

Há uma grande população masculina na amostra pesquisada. Apenas 28,6% do total dos respondentes são do sexo feminino. Esta situação é ainda mais extrema

no caso de Gerentes de área ou diretores: apenas 13,8% são mulheres. Nos cargos de nível hierárquico inferior, no entanto, esta situação se inverte: percebe-se uma presença bem mais expressiva das mulheres: cerca de dois terços dos Assistentes comerciais pesquisados (66,7%) são mulheres.

Assim, de forma sintética, percebe-se, na amostra, em relação às características das empresas, que a maioria dos sujeitos entrevistados trabalha em empresas de capital nacional, com mais de 100 funcionários e que, mesmo nas empresas de pequeno porte, a maior parte das equipes de venda é formada por mais de cinco indivíduos.

Já em relação às suas características individuais, os respondentes se dividem em três grupos distintos, em relação a diversos aspectos.

O primeiro grupo, formado pelos vendedores, executivos e gerentes de conta forma a maioria dos sujeitos pesquisados. Em sua maioria, são do gênero masculino e se mostram bastante experientes: a maioria possui algum tipo de experiência gerencial e trabalha na área há mais de seis anos. São profissionais entre 30 e 50 anos e bastante escolarizados: mais de 90% possuem pelo menos o 3º grau completo.

O segundo grupo mais populoso é formado pelos gerentes de área ou diretores. Embora na mesma faixa etária dos vendedores, são ainda mais especializados: a grande maioria é pós-graduada e possui mais de dez anos de experiência na área. A prevalência do gênero masculino entre esse grupo é ainda mais alta que a do grupo dos vendedores.

O terceiro grupo é formado pelos assistentes comerciais. Jovens, os sujeitos que compõem esse grupo possuem menos de 5 anos de experiência, em sua maioria e pouca experiência gerencial. Mesmo neste grupo, a escolaridade é alta: 86% possuem pelo menos o 3º grau completo. Diferentemente dos outros grupos, porém, os assistentes comerciais formam um grupo predominantemente feminino, o que pode indicar uma tendência de mudança na característica atual de gênero entre as equipes de venda do setor nos próximos anos.

Para se compreender como estes diferentes grupos percebem o compartilhamento de conhecimento, porém, é necessário compreender e definir os fatores que impactam neste compartilhamento e a maneira como esses fatores se inter-relacionam. Essa discussão direciona os itens a seguir.

5.2 Fatores intervenientes para o compartilhamento de conhecimento

Foram gerados, através da Análise Fatorial Exploratória realizada, seis fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento na percepção do profissional de vendas. Estes fatores estão elencados a seguir por ordem de sua contribuição percentual para a variância encontrada.

O primeiro fator encontrado agrupa tanto as condições fornecidas pela organização para o compartilhamento quanto os valores e políticas de conduta inerentes ao ambiente organizacional, capazes de criar um contexto favorável ao compartilhamento de conhecimento. Este fator, denominado, portanto, como *Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento*, mostra-se muito significativa na análise fatorial realizada, sendo o maior contribuidor em relação à variância total explicada.

O segundo fator encontrado se refere às convicções e crenças da equipe que favorecem o compartilhamento de conhecimento. Por este motivo, este fator foi denominado como *Valores da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento*.

O terceiro fator encontrado demonstra a intenção do indivíduo em compartilhar seu conhecimento mesmo em face aos custos desta contribuição, ou seja, refere-se às condições que o indivíduo está disposto a superar para compartilhar o conhecimento que possui. Este fator foi denominado como os *Esforços individuais para o compartilhamento de conhecimento*.

O quarto fator agrupa as condições oferecidas pela equipe que permitam principalmente a interação dos seus integrantes para o compartilhamento de conhecimento. Este fator foi nomeado como *Condições para o compartilhamento na equipe*.

O quinto fator também se refere à equipe de trabalho e se relaciona aos aspectos atitudinais de colaboração na equipe. Este fator mostra a interação colaborativa dos indivíduos na equipe, demonstrando sua atitude quanto à cooperação social e foi nomeado como *Atitudes de cooperação na equipe*.

Já o sexto fator se refere a situações onde o indivíduo demonstra um comportamento prestativo visando o interesse do grupo em detrimento do próprio. Denominou-se este fator como *Atitudes individuais de cooperação*.

O quadro 7 mostra os fatores encontrados e a denominação de cada um deles.

Fator	Denominação
Fator 1	Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento
Fator 2	Valores da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento
Fator 3	Esforços individuais para o compartilhamento de conhecimento
Fator 4	Condições estruturais para o compartilhamento na equipe
Fator 5	Atitudes de cooperação na equipe
Fator 6	Atitudes individuais de cooperação

Quadro 7. Denominação dos fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento

Fonte: A autora

Como pode ser visto no quadro 7, os fatores discriminam facilmente os níveis individuais, de equipe e organizacionais. Enquanto os entrevistados percebem a influência da organização como algo agregado em um único fator, a influência da equipe para o compartilhamento do conhecimento divide-se, segundo a percepção dos entrevistados, em três diferentes fatores. Os aspectos relacionados às atitudes do indivíduo quanto ao compartilhamento também são percebidos diferentemente em dois agrupamentos.

Os pontos fortes e fracos de cada um dos fatores são explicados a seguir. Para facilitar o entendimento, os fatores foram ordenados segundo os níveis pertinentes: organização, equipe e indivíduo.

5.2.1 Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento

Do ponto de vista dos respondentes, os valores e condições oferecidos pela organização são percebidos de forma conjunta e podem ser considerados como a plataforma organizacional para o compartilhamento de conhecimento.

Este fator é formado pelo agrupamento de nove itens, conforme mostrado pela tabela 18, que mostra também os pontos favoráveis e desfavoráveis do fator em relação ao compartilhamento, através da análise dos percentuais de concordância e discordância.

Tabela 18. Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento

Itens	Percentual de concordantes	Percentual de indiferentes	Percentual de discordantes
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela.	82,6	10,9	6,5
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho.	71,0	15	14,0
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.	70,4	14,8	14,8
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo.	65,7	12,1	22,2
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar.	64,2	9,2	26,6
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras.	55,5	11,5	33,0
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos.	55,0	21,1	23,9
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem.	50,9	16,7	32,4
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe.	46,7	16,8	36,5

Fonte: SPSS 13.0

Segundo a percepção dos respondentes, as organizações demonstram, como pontos favoráveis em relação ao compartilhamento de conhecimento:

- a) reconhecer a importância do conhecimento que os profissionais de venda possuem (82,6% concordam com esta afirmação);
- b) fornecer as informações necessárias para o trabalho desses profissionais (71% de concordância);
- c) preocupar-se em manter um clima de confiança e colaboração entre suas diversas áreas organizacionais (70,4% de concordância).

Estes pontos favoráveis demonstram valores organizacionais que impactam de forma positiva na disposição do indivíduo em compartilhar conhecimentos.

Em contrapartida, dentre todos os fatores, o fator *Valores e Condições da Organização quanto ao Compartilhamento de Conhecimento* concentra alguns dos maiores percentuais de discordância encontrados, demonstrando aspectos bastante desfavoráveis no que tange ao compartilhamento de conhecimento.

Os pontos desfavoráveis que se destacam neste fator são, em suma, condições estruturais:

- a) as empresas não reconhecem adequadamente aqueles que compartilham, para 36,5% dos respondentes;
- b) o poder, na organização, não está associado diretamente ao conhecimento, de acordo com 33% dos respondentes;
- c) a organização não disponibiliza o tempo necessário para o compartilhamento do conhecimento, para 32,4% dos profissionais de venda entrevistados.

Foram observadas, do ponto de vista do tamanho da organização, diferenças de percepção sobre os valores e condições organizacionais entre profissionais que trabalham em empresas pequenas ou muito grandes e aqueles que trabalham em empresas médias.

A tabela 19 mostra os resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, para as assertivas que compõem o fator *Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento*, quando se comparam as respostas de profissionais que trabalham em empresas pequenas - com menos de 100 funcionários, médias – entre 101 e 500 funcionários, médias a grandes – entre 501 e 1000 funcionários e empresas grandes – com mais de 1000 funcionários. Os resultados mostram que o tamanho da empresa discrimina principalmente as condições organizacionais que facilitam o compartilhamento de conhecimento.

Tabela 19. Itens discriminantes entre os valores e condições organizacionais e o tamanho da empresa

	Qui- quadrado	df	Sig. (p-value)
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela.	7,006	3	0,072
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho.	2,476	3	0,480
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo.	11,622	3	0,009
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos.	6,665	3	0,083
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem.	3,977	3	0,264
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar.	10,304	3	0,016
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras.	8,757	3	0,033
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.	9,733	3	0,021
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe.	14,990	3	0,002

Fonte: SPSS 13.0

A tabela 20 mostra os itens que obtiveram, no teste de Kruskal-Wallis, um valor de significância ($p < 0,05$), e que, portanto, apontam diferenças entre as respostas dos sujeitos que trabalham em empresas de diferentes portes.

Tabela 20. Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre profissionais de empresas de diferentes portes sobre os valores e condições organizacionais

	Tamanho da empresa no Brasil	Qtd.	Posto médio
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo.	Menos de 100	17	67,82
	De 101 a 500	35	48,96
	De 501 a 1000	30	43,97
	Acima de 1000	26	65,40
	Total	108	
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar.	Menos de 100	17	73,56
	De 101 a 500	36	45,44
	De 501 a 1000	30	53,85
	Acima de 1000	26	57,42
	Total	109	
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras.	Menos de 100	17	69,00
	De 101 a 500	36	46,99
	De 501 a 1000	30	49,68
	Acima de 1000	26	63,08
	Total	109	
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.	Menos de 100	16	75,34
	De 101 a 500	36	48,99
	De 501 a 1000	30	49,97
	Acima de 1000	26	54,54
	Total	108	
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe.	Menos de 100	17	74,38
	De 101 a 500	35	45,31
	De 501 a 1000	30	45,53
	Acima de 1000	25	62,46
	Total	107	

Fonte: SPSS 13.0

A tabela 20 está baseada nos postos de ordenação médios gerados pelo teste de Kruskal-Wallis. No caso específico deste estudo, quanto maior o posto médio, mais alta é a concordância com o item estudado.

Nota-se que organizações com menos de 100 funcionários são percebidas como possuidoras de uma comunicação mais aberta e como estando mais empenhadas em manter um clima de confiança e colaboração entre departamentos. O conhecimento, nestas organizações, é percebido como mais fácil de ser encontrado. Além disso, empresas pequenas, de acordo com a percepção dos respondentes, “empoderam” e reconhecem mais aqueles que compartilham do que as empresas maiores.

No entanto, essa relação não é linear: as empresas com mais de 1000 funcionários são percebidas como tendo melhores condições para o compartilhamento do que empresas

que possuem entre 100 e 1000 funcionários, principalmente no que se refere à comunicação aberta e ao poder imputado a quem compartilha o conhecimento que possui.

É importante ressaltar, voltando à tabela 19, que as assertivas que se referem aos valores da organização quanto à importância dada ao conhecimento e ao estímulo que ela oferece para a colaboração inter-departamentos, embora não tenham atingido um $p\text{-value} < 0,05$, possuem um valor de significância ($p\text{-value}$) pequeno, podendo estes resultados ser considerados significativos. Os postos médios das questões que obtiveram um $p\text{-value}$ ligeiramente superior a 0,05, estão mostrados na tabela 21.

Tabela 21. Diferenças significativas entre profissionais de empresas de diferentes portes sobre os valores e condições organizacionais

	Tamanho da empresa no Brasil	Qtd.	Posto médio
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela.	Menos de 100	17	68,91
	De 101 a 500	36	52,38
	De 501 a 1000	30	47,22
	Acima de 1000	26	58,52
	Total	109	
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos.	Menos de 100	17	69,50
	De 101 a 500	36	46,54
	De 501 a 1000	30	56,92
	Acima de 1000	26	55,02
	Total	109	

Fonte: SPSS 13.0

Confirmando a tendência de que empresas menores possuem condições e valores mais favoráveis ao compartilhamento, profissionais de vendas de empresas com menos de 100 funcionários acreditam mais fortemente que suas organizações considerem o conhecimento que possuem como importante e que estimulem a colaboração interdepartamentos do que as empresas com maior número de funcionários.

Do ponto de vista dos indivíduos, a variável Nível Hierárquico, por sua vez, também possui poder discriminante neste fator e parece discriminar mais fortemente os valores do que as condições organizacionais no que tange ao compartilhamento de conhecimento.

A tabela 22 mostra os resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para as assertivas que compõem o fator 1 – Valores e Condições Organizacionais quanto ao Compartilhamento de Conhecimento, quando se comparam as respostas de Assistentes de Venda, Vendedores e Gerentes. Já a tabela 23 mostra os postos médios de ordenação encontrados para cada uma dessas categorias de profissionais.

Tabela 22. Itens discriminantes entre os valores e condições organizacionais e o nível hierárquico

	Qui- quadrado	df	Sig. (p-value)
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela.	13,471	2	0,001
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho.	7,419	2	0,024
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo.	5,254	2	0,072
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos.	5,019	2	0,081
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem.	2,877	2	0,237
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar.	2,249	2	0,325
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras.	1,707	2	0,426
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.	9,083	2	0,011
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe.	2,791	2	0,248

Fonte: SPSS 13.0

Tabela 23. Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre os valores e condições organizacionais

	Nível Hierárquico	Qtd	Posto médio
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela.	Assistente comercial	15	30,90
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	53,91
	Gerente de área ou diretor	29	62,52
	Total	105	
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho.	Assistente comercial	14	45,25
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	47,88
	Gerente de área ou diretor	28	64,36
	Total	103	
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.	Assistente comercial	15	49,87
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	60	46,63
	Gerente de área ou diretor	29	66,00
	Total	104	

Fonte: SPSS 13.0

Vendedores e gerentes/diretores consideram que o conhecimento que possuem é visto como importante por parte de suas organizações com muito mais intensidade que assistentes comerciais. De fato, neste caso, quanto maior o nível hierárquico, maior é a percepção de que a organização vê o conhecimento do profissional de vendas como importante.

Em relação às outras questões apresentadas na tabela 23, no entanto, assistentes e vendedores se diferenciam dos gerentes. Estes últimos possuem uma maior percepção de que suas organizações se disponibilizem a oferecer toda informação necessária para o trabalho e de que elas estimulem um clima de colaboração e confiança. Esta constatação parece sugerir

que talvez a empresa forneça mais informações gerenciais do que informações operacionais necessárias para o desenvolvimento do trabalho de vendas.

A tabela 24 mostra os itens do fator 1 que, embora não tenham atingido um $p\text{-value} < 0,05$ ao se realizar o teste de Kruskal-Wallis para a variável Nível Hierárquico, possuem um valor de significância pequeno, podendo estes resultados serem considerados significativos.

Tabela 24. Diferenças significativas entre os níveis hierárquicos sobre os valores e condições organizacionais

	Nível Hierárquico	Qtd.	Posto médio
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo.	Assistente comercial	14	45,79
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	49,15
	Gerente de área ou diretor	29	62,79
	Total	104	
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos.	Assistente comercial	15	50,13
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	48,75
	Gerente de área ou diretor	29	63,41
	Total	105	

Fonte: SPSS 13.0

Estes itens se referem às condições da organização quanto à abertura da comunicação e ao estímulo que ela oferece para a colaboração interdepartamentos e confirmam os resultados anteriores, mostrando que assistentes e vendedores tendem a perceber as organizações como possuindo menos condições e valores favoráveis para o compartilhamento de conhecimento do que os gerentes. Estes, por sua vez, acreditam mais fortemente que suas organizações mantenham a comunicação aberta e que estimulem a colaboração interdepartamentos.

Embora este fator mostre a forma como a estrutura organizacional para o compartilhamento de conhecimento é percebida entre os profissionais de venda, ainda é importante compreender as influências da equipe sobre este tipo de compartilhamento. Os três próximos fatores lançam luzes sobre este assunto.

5.2.2 Valores da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento

Diferentemente do que ocorre com os valores e condições organizacionais que afetam o compartilhamento de conhecimento, os entrevistados percebem os valores da equipe

como um constructo destacado das condições estruturais. Os valores da equipe tornam-se o segundo fator em importância, considerando sua contribuição para a variância total explicada no modelo.

A tabela 25 mostra os itens que compõem este fator e os percentuais de concordância e discordância para cada item.

Tabela 25. Valores da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento

Itens	Percentual de concordantes	Percentual de indiferentes	Percentual de discordantes
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa.	79,8	12,9	7,3
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros.	72,2	12,0	15,8
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente.	70,4	12,9	16,7
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento.	69,7	16,6	13,7
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras.	54,6	24,1	21,3

Fonte: SPSS 13.0

Embora este fator mostre que, no geral, a equipe possua valores favorecedores do compartilhamento de conhecimento, a tabela 25 mostra que o grau de concordância dos respondentes quanto à existência destes valores é mediano.

Entre os valores da equipe mais favoráveis para o compartilhamento do conhecimento estão:

- a) a convicção da utilidade e dos ganhos que o conhecimento pode trazer (79,8% de concordância);
- b) a disposição dos membros da equipe em contribuir uns com os outros (72,2% de concordância);
- c) a confiança e a abertura entre os colegas (70,4% de concordância).

Por outro lado, o índice de menor concordância (54,6%) entre os respondentes se refere ao conhecimento recíproco das necessidades de informação dos integrantes da equipe, demonstrando que, embora desejosos de colaborar e cientes da importância do compartilhamento para obtenção de resultados, este compartilhamento é dependente das relações de confiança estabelecidas entre os colegas e limitado pela falta de informação e de compreensão das necessidades de cada integrante da equipe.

As percepções dos entrevistados quanto aos valores favoráveis ao compartilhamento na equipe também variam de acordo com o nível hierárquico dos respondentes.

A tabela 26 mostra os resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para as assertivas que compõem o fator *Valores da Equipe quanto ao Compartilhamento de Conhecimento*, quando se comparam as respostas de profissionais que possuem níveis iniciais na hierarquia da área de vendas (Assistentes), níveis intermediários (Vendedores) ou níveis de gerência de área ou diretoria (Gerentes). Com exceção de uma assertiva, esta variável é significativa ou significativa para todos os itens.

Tabela 26. Itens discriminantes entre os valores da equipe e o nível hierárquico

	Qui-quadrado	df	Sig. (p-value)
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros.	6,708	2	0,035
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa.	4,938	2	0,085
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras.	10,941	2	0,004
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento.	4,476	2	0,107
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente.	15,660	2	0,000

Fonte: SPSS 13.0

A tabela 27 mostra os postos médios de ordenação de cada categoria de Nível Hierárquico para os itens discriminantes.

Tabela 27. Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre os valores da equipe

	Nível Hierárquico	Qtd.	Posto médio
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros.	Assistente comercial	15	52,97
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	47,11
	Gerente de área ou diretor	28	64,00
	Total	104	
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras.	Assistente comercial	15	59,17
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	44,77
	Gerente de área ou diretor	28	65,77
	Total	104	
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente.	Assistente comercial	15	70,57
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	43,43
	Gerente de área ou diretor	28	62,57
	Total	104	

Fonte: SPSS 13.0

Nota-se que o nível mais baixo de concordância se encontra na categoria vendedores, para as três questões.

Os gerentes percebem uma disposição a contribuir entre os membros da equipe de forma mais favorável que assistentes e vendedores. O mesmo acontece em relação à compreensão que os membros da equipe possuem das necessidades de conhecimento uns dos outros. Por outro lado, assistentes – e gerentes, em menor grau - percebem a existência de confiança entre os membros de forma mais favorável que os vendedores.

Essa situação deve impactar negativamente o compartilhamento de conhecimento sobre clientes, uma vez que os profissionais com mais acesso e proximidade física a eles - os vendedores – são os que menos percebem, na equipe, valores que favorecem o compartilhar.

A tabela 28 mostra a assertiva que, embora não tenha atingido um *p-value* < 0,05 possui ainda um valor de significância pequeno, podendo este resultado ser considerado significativo.

Tabela 28. Diferenças significativas entre os níveis hierárquicos sobre os valores da equipe

	Nível Hierárquico	Qtd.	Posto médio
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa.	Assistente comercial	15	50,07
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	49,00
	Gerente de área ou diretor	29	62,93
	Total	105	

Fonte: SPSS 13.0

Confirmando a tendência dos outros itens deste fator, gerentes se mostram mais perceptivos do que assistentes e vendedores de que a equipe acredite que resultados efetivos possam ser gerados pelo compartilhamento de conhecimento.

Em menor grau, a variável Tamanho da Empresa também é discriminante neste fator, conforme mostra a tabela 29.

Tabela 29. Itens discriminantes entre os valores da equipe e o tamanho da empresa

	Qui-quadrado	df	Sig. (p-value)
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros.	2,857	3	0,414
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa.	1,238	3	0,744
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras.	3,349	3	0,341
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento.	9,252	3	0,026
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente.	4,841	3	0,184

Fonte: SPSS 13.0

Apenas um valor - a preocupação em manter a informação globalmente disponível na equipe - possui diferenças significantes entre respondentes que trabalham em empresas de portes diversos. A tabela 30 mostra essa diferença.

Tabela 30. Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre profissionais de empresas de diferentes portes sobre os valores da equipe

	Tamanho da empresa	Qtd.	Posto médio
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento.	Menos de 100	17	73,44
	De 101 a 500	36	47,86
	De 501 a 1000	30	56,52
	Acima de 1000	26	51,08
	Total	109	

Fonte: SPSS 13.0

Respondentes que trabalham em empresas pequenas percebem que a equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre o que acontece no departamento de forma mais favorável que seus colegas de setor.

Esta constatação parece reforçar o fato de que o fluxo de informação acontece de maneira mais efetiva em empresas de menor porte, semelhantemente ao que foi encontrado na análise do fator *Valores e Condições Organizacionais para o Compartilhamento de Conhecimento*.

5.2.3 Condições para o compartilhamento na equipe

Esse fator agrupa as condições que precisam existir na equipe para que o compartilhamento efetivamente ocorra. Estas condições são: reciprocidade, tempo e tolerância a erros. A tabela 31 mostra os itens que compõem o fator e os percentuais agrupados de concordância e discordância.

Tabela 31. Condições para o compartilhamento na equipe

Itens	Percentual de concordantes	Percentual de indiferentes	Percentual de discordantes
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem.	65,1	15,6	19,3
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos.	54,1	12,9	33,0
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles.	48,1	13,0	38,9

Fonte: SPSS 13.0

Este fator reflete os percentuais mais baixos de concordância entre os itens que se referem à equipe, mostrando claramente que as condições para o compartilhamento da equipe não são de todo adequadas. Esses aspectos negativos se baseiam nos altos níveis de discordância dos respondentes quanto:

- a) ao compartilhamento de erros por parte dos colegas (38,9% discordam de que isto efetivamente ocorra);
- b) a existência de tempo para compartilhar conhecimento (33,0% de discordância).

A reciprocidade, ou seja, a preocupação em retribuir o conhecimento existente na equipe (65,1% de concordância), que alimenta o compartilhamento, parece ser afetada pela falta de tempo para compartilhar e pela resistência dos integrantes da equipe em expor erros ou falhas como forma de aprendizado para o grupo. Sem um ambiente onde as pessoas tenham agenda disponível e se sintam livres para errar e discutir seus erros, a reciprocidade e o efetivo compartilhamento dificilmente ocorrem.

Novamente observa-se que as percepções dos entrevistados quanto às condições da equipe para o compartilhamento de conhecimento variam de acordo com o nível gerencial do respondente. Neste fator, no entanto, não são encontradas diferenças significantes entre os entrevistados e o tamanho da empresa onde trabalham.

A tabela 32 mostra os resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para as assertivas que compõem as *Condições para o Compartilhamento na Equipe*, quando se comparam as respostas de profissionais que possuem níveis iniciais na hierarquia do setor (Assistentes), níveis intermediários (Vendedores) e níveis de gerência de área ou diretoria (Gerentes).

Tabela 32. Itens discriminantes entre as condições para o compartilhamento na equipe e o nível hierárquico

	Qui-quadrado	df	Sig. (p-value)
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles.	4,484	2	0,106
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos.	6,911	2	0,032
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem.	7,775	2	0,020

Fonte: SPSS 13.0

As percepções quanto a tempo e reciprocidade na equipe para o compartilhamento de conhecimento variam de acordo com o nível hierárquico do indivíduo. A tabela 33 mostra esta variação.

Tabela 33. Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre as condições da equipe para o compartilhamento

	Nível Hierárquico	Qtd.	Posto médio
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos.	Assistente comercial	15	49,97
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	48,02
	Gerente de área ou diretor	29	65,05
	Total	105	
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem.	Assistente comercial	15	53,80
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	47,05
	Gerente de área ou diretor	29	65,10
	Total	105	

Fonte: SPSS 13.0

Assim como nos fatores anteriores, gerentes se diferenciam de assistentes e vendedores em relação às condições da equipe para o compartilhamento. Os gerentes possuem uma percepção mais favorável de que as equipes forneçam o tempo necessário para compartilhamento de conhecimento e de que haja um efetivo compartilhamento de conhecimento entre os colegas.

Novamente, em consonância com os resultados anteriores, verifica-se que os vendedores são os menos concordantes com a existência de condições favoráveis na equipe para o compartilhamento.

5.2.4 Atitudes de cooperação na equipe

Este fator mostra a tendência da equipe pelo coletivo em detrimento de ganhos pessoais. O espírito de equipe é a atitude mais importante deste fator. A tabela 34 mostra os itens que compõem as atitudes de cooperação na equipe, e os percentuais agrupados de concordância e discordância.

Tabela 34. Atitudes de Cooperação na Equipe

Itens	Percentual de concordantes	Percentual de indiferentes	Percentual de discordantes
A maioria das pessoas em minha equipe prefere não trabalhar sozinha.	61,1	13,9	25,0
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados.	51,9	22,2	25,9

Fonte: SPSS 13.0

Esta categoria mostra uma concordância mediana dos respondentes com os itens que a compõem. Dos respondentes, 61,1% afirmam que seus colegas preferem trabalhar em equipe,

mas apenas 51,9% acreditam que seus colegas não têm medo de perder poder ao compartilhar seus conhecimentos. Assim a questão do poder na equipe parece afetar a atitude dos seus integrantes em cooperar, no sentido em que pode abalar a confiança e o espírito de corpo da equipe.

Também neste fator, é observado que as percepções dos entrevistados quanto à atitude de cooperação na equipe variam de acordo com o nível gerencial do respondente. Neste fator, como no anterior, também não são encontradas diferenças significantes entre os entrevistados em relação ao tamanho da empresa onde trabalham.

A tabela 35 mostra os resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para as assertivas que compõem as *Atitudes de Cooperação da Equipe*, quando se comparam as respostas de profissionais que possuem níveis iniciais na hierarquia do setor (Assistentes), níveis intermediários (Vendedores) ou níveis de gerência de área ou diretoria (Gerentes).

Tabela 35. Itens discriminantes entre as atitudes de cooperação da equipe e o nível hierárquico

	Qui-quadrado	df	Sig. (p-value)
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados.	3,129	2	0,209
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha.	7,519	2	0,023

Fonte: SPSS 13.0

O item discriminante, neste fator, é a preferência pelo trabalho em equipe. A tabela 36 mostra a diferença de percepção entre os diversos níveis hierárquicos quanto a este item.

Tabela 36. Diferenças estatisticamente significantes ($p < 0,05$) entre os níveis hierárquicos sobre as atitudes de cooperação da equipe

	Nível Hierárquico	Qtd.	Posto médio
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha	Assistente comercial	15	57,33
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	46,14
	Gerente de área ou diretor	28	63,77
	Total	104	

Fonte: SPSS 13.0

Mais uma vez observa-se diferenças de percepção entre gerentes e assistentes e vendedores. Os gerentes percebem uma preferência pelo trabalho em equipe mais fortemente que assistentes e vendedores. Por outro lado, seguindo o mesmo padrão encontrado nos fatores anteriores, vendedores possuem o menor grau de concordância com esta questão.

De uma forma geral, pela análise dos três fatores que se encontram no nível da equipe, há uma percepção apenas mediana, por parte dos respondentes, de que haja valores,

condições ou espírito de equipe favoráveis na equipe para o compartilhamento de conhecimento.

Resta compreender, ainda, as atitudes individuais que influenciam o compartilhamento de conhecimento, o que será abordado nos próximos itens.

5.2.5 Esforço individual para o compartilhamento de conhecimento

Terceiro fator em contribuição para a variância total explicada, este fator refere-se às condições desfavoráveis que o indivíduo está disposto a superar para compartilhar o conhecimento que possui.

A tabela 37 demonstra os itens que compõem o fator e seus respectivos percentuais de concordância e discordância.

Tabela 37. Esforço Individual para o Compartilhamento de Conhecimento

Itens	Percentual de concordantes	Percentual de indiferentes	Percentual de discordantes
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal.	93,5	4,6	1,9
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso.	85,3	9,1	5,6
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas.	85,2	10,2	4,6
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim.	75,2	14,6	10,2
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal.	73,4	11,0	15,6
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso.	69,4	13	17,6
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação.	62,4	15,6	22,0

Fonte: SPSS 13.0

Este fator está entre os mais favoráveis para o compartilhamento de conhecimento. A disposição individual para superar condições adversas ao compartilhamento é destaque positivo entre os fatores estudados.

Os pontos mais fortes deste fator mostram que o esforço do indivíduo em compartilhar seu conhecimento é mais presente nas situações em que:

- a) o conhecimento do indivíduo tenha sido ganho com esforço pessoal (93,5% de concordância);
- b) o profissional não se sinta devidamente reconhecido (85,3% de concordância);
- c) o ganho recíproco de aprendizado não seja relevante (82,3% de concordância).

Nota-se que estas situações estão relacionadas a situações onde as possíveis perdas - ou ausência de ganhos - e seus respectivos impactos são individuais e não expõem negativamente o indivíduo no grupo onde ele se insere.

Por outro lado, os níveis de concordância caem sensivelmente entre os itens que mostram possibilidade de exposição negativa da capacidade do indivíduo.

Os principais pontos negativos do fator que atuam como limitantes nos esforços individuais dos profissionais de vendas para compartilhar seus conhecimentos são:

- a) a falta de tempo disponível. Este é o item de menor concordância no fator (62,4% de concordância);
- b) situações onde o indivíduo sente que pode comprometer sua atuação ao compartilhar (69,4% de concordância);
- c) situações em que o profissional de vendas percebe que erros ou fracassos pessoais poderão ser expostos (73,4% de concordância).

Em menor grau, a falta de reciprocidade parece alterar também a intenção do indivíduo em compartilhar (75,2% de concordância).

É importante destacar, também, que o item relativo ao comprometimento da atuação obteve a maior carga fatorial entre os itens deste fator (0,702) demonstrando a sua importância para os esforços do indivíduo em compartilhar.

Existem poucas variáveis significativamente discriminativas para este fator (APÊNDICE B), demonstrando que o esforço individual para compartilhar conhecimento independe das variáveis demográficas pesquisadas.

Também neste fator, o nível hierárquico do indivíduo é observado como o maior diferenciador das percepções dos entrevistados, embora em menor intensidade que nos outros fatores discutidos.

A tabela 38 mostra os resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para os itens que compõem o fator *Esforço Individual para o Compartilhamento de Conhecimento*, quando se comparam as respostas de profissionais que possuem níveis iniciais na hierarquia do setor (Assistentes), níveis intermediários (Vendedores) ou níveis de gerência de área ou diretoria (Gerentes).

Tabela 38. Itens discriminantes entre o esforço individual para o compartilhamento de conhecimento e o nível hierárquico

	Qui- quadrado	df	Sig. (p-value)
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação.	2,515	2	0,284
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal.	6,112	2	0,047
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso.	4,186	2	0,123
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim.	2,130	2	0,345
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso.	4,752	2	0,093
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal.	3,278	2	0,194
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas.	4,399	2	0,111

Fonte: SPSS 13.0

Apenas a disposição do indivíduo em compartilhar o conhecimento obtido por grande esforço pessoal possui discriminação significativa (valor de $p < 0,05$) neste fator. Por outro lado, o esforço do indivíduo em compartilhar conhecimentos na falta de tempo disponível, embora não tenha atingido valor de significância (p-value) menor que 0,05, atingiu resultados significativos que merecem ser comentados.

A tabela 39 mostra essas diferenças, através da análise dos postos médios de ordenação, para cada categoria de nível hierárquico.

Tabela 39. Diferenças Significantes e Significativas entre os níveis hierárquicos e o esforço individual para compartilhamento de conhecimento

	Nível Hierárquico	Qtd.	Posto médio
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal.	Assistente comercial	15	63,73
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	60	48,05
	Gerente de área ou diretor	29	55,90
	Total	104	
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso.	Assistente comercial	15	59,33
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	47,47
	Gerente de área ou diretor	28	59,80
	Total	104	

Fonte: SPSS 13.0

Seguindo o mesmo padrão encontrado nos fatores anteriores, vendedores concordam menos com os itens do que assistentes e gerentes. Nota-se, no entanto, que assistentes mostram mais disposição que gerentes em compartilhar conhecimentos obtidos com grande esforço pessoal. Possivelmente esta situação ocorra porque, além de não ter como limitante as questões de poder, os assistentes comerciais estejam em começo de carreira e, por definição, em um processo de constante aprendizado. Talvez, para este grupo, compartilhar um conhecimento adquirido com grande esforço seja visto como uma moeda de troca de mais valor nas relações de reciprocidade necessárias para o compartilhamento de conhecimento.

5.2.6 Atitude individual de cooperação

Este fator refere-se ao esforço de contribuir do indivíduo, em situações onde ele demonstra um comportamento prestativo, solícito e altruísta.

A tabela 40 indica que, em relação ao espírito cooperativo, os indivíduos pesquisados mostram a tendência em valorizar o coletivo.

Tabela 40. Atitude individual de cooperação

Item	Percentual de concordantes	Percentual de indiferentes	Percentual de discordantes
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas.	92,6	3,7	3,7
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal.	68,8	12,8	18,4

Fonte: SPSS 13.0

O ponto forte deste fator está na alta taxa de concordância dos profissionais de venda em compartilhar seu conhecimento com os colegas mesmo se o conhecimento o diferenciar do restante do grupo (92,6% concordaram com esta afirmativa).

Por outro lado, a concordância cai sensivelmente (68,8%) quando o indivíduo percebe que não ganhou conhecimento em troca, mostrando que o comportamento colaborativo está presente, mas ligado, de certa forma, a um comportamento recíproco de colaboração dos colegas. Nota-se ainda que a carga fatorial imputada para este último item (0,743) indica sua importância na composição do fator e, portanto, no esforço de cooperação do indivíduo. Assim, a reciprocidade torna-se o ponto negativo deste fator.

Não existem variáveis significativamente discriminantes ($p\text{-value}<0,05$) para este fator (APÊNDICE B), demonstrando que a atitude de cooperação do indivíduo independe das características demográficas estudadas.

Assim, neste estudo, demonstra-se que os profissionais de vendas pesquisados, principalmente gerentes e diretores, percebem valores favoráveis ao compartilhamento tanto na equipe quanto na organização, ressaltando-se entre estes valores aspectos relacionais de confiança, abertura, espírito de equipe e reciprocidade.

Por outro lado, os respondentes percebem de forma mais desfavorável as condições estruturais oferecidas pela organização e pela equipe para o compartilhamento de conhecimento.

De alguma forma, esta percepção se traduz na disposição do profissional de vendas: embora ele demonstre atitudes solícitas e colaborativas no que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento, mesmo em face de perdas pessoais, situações onde ele possa estar negativamente exposto, causadas por condições estruturais desfavoráveis, como tempo, perda de poder, falta de reconhecimento e exposição de erros e falhas diminuem significativamente sua propensão a compartilhar conhecimentos.

Além dos fatores que interferem na percepção do profissional de vendas quanto a compartilhar seus conhecimentos é de importância explorar as relações que existem entre os fatores organizacionais, de equipe e individuais encontrados, como pode ser visto no item a seguir.

5.3 Relação de interdependência entre os fatores intervenientes no compartilhamento de conhecimento

Ao analisar as relações entre os escores fatoriais gerados na Análise Fatorial, a Análise de Correspondência Múltipla (HOMALS) gerou um mapa espacial bidimensional onde a discriminação dos fatores intervenientes para o compartilhamento de conhecimento na percepção dos profissionais de venda é representada.

As duas dimensões encontradas provêm uma interpretação gráfica em termos de distância. Quanto mais próximos dois escores fatoriais, maior a relação entre eles. Por outro lado, se um fator discrimina melhor, estará afastado dos demais.

A figura 4 mostra, de forma resumida, a representação gráfica das medidas de discriminação de todos os escores fatoriais encontrados em um plano cartesiano.

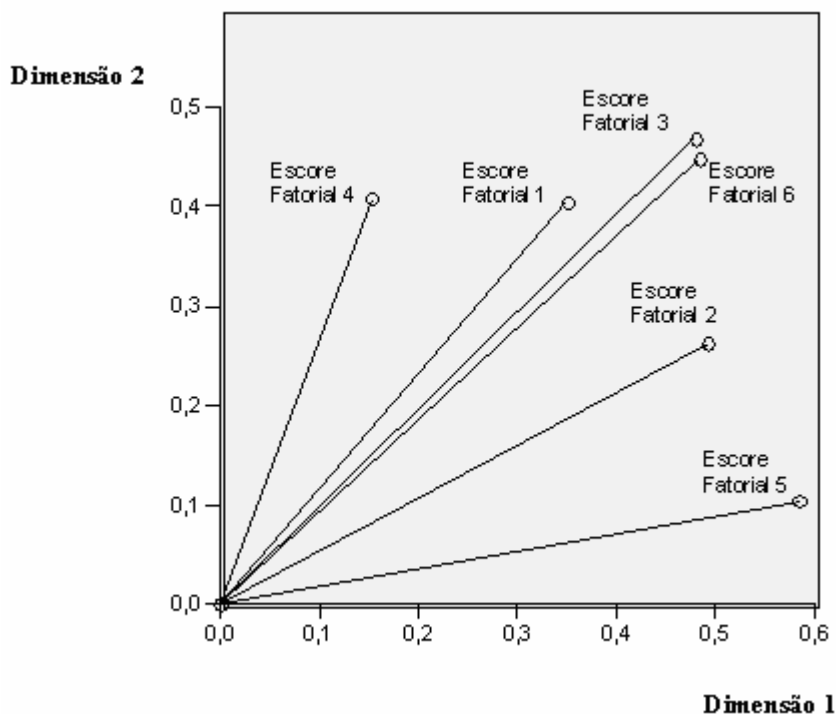


Figura 4. Distribuição dos escores fatoriais entre as dimensões encontradas na Análise Homals

Fonte: SPSS 13.0

Como pode ser visto pela figura 4, enquanto os outros escores fatoriais possuem medidas de discriminação que variam tanto na dimensão 1 quanto na 2, o escore fatorial 5 mostra-se discriminante na dimensão 1 e próximo à origem (ponto zero) na dimensão 2, e por tanto, pouco variante em relação a essa dimensão. Sendo assim, o fator 5 torna-se o maior contribuinte para a definição da dimensão 1. Por outro lado, o escore fatorial 4 é discriminante na dimensão 2 e pouco variante (próximo à origem) na dimensão 1, sendo, portanto, o fator 4 o que mais contribui para a definição da dimensão 2.

Como o fator 5 está relacionado com as atitudes colaborativas, denominou-se a dimensão 1 como *Comportamental*. O fator 4, por sua vez, relaciona-se a condições estruturais que facilitam o compartilhamento. Assim, definiu-se a dimensão 2 como *Estrutural*.

A dimensão comportamental diz respeito a características comportamentais como atitudes e valores que favorecem o compartilhamento de conhecimento. As atitudes de colaboração, espírito de equipe, reciprocidade, abertura e solicitude devem estar englobadas nesta dimensão.

A dimensão estrutural, por sua vez, deve estar ligada às condições oferecidas pela organização e pela equipe ou às condições adversas que os profissionais estão dispostos a superar, como tempo, falta de reconhecimento, forma como a empresa lida com erros e insucessos, abertura na comunicação e *empowerment* de quem compartilha conhecimentos.

A figura 5 mostra a percepção do profissional de vendas quanto aos fatores intervenientes para o compartilhamento de conhecimento nas perspectivas estrutural e comportamental.

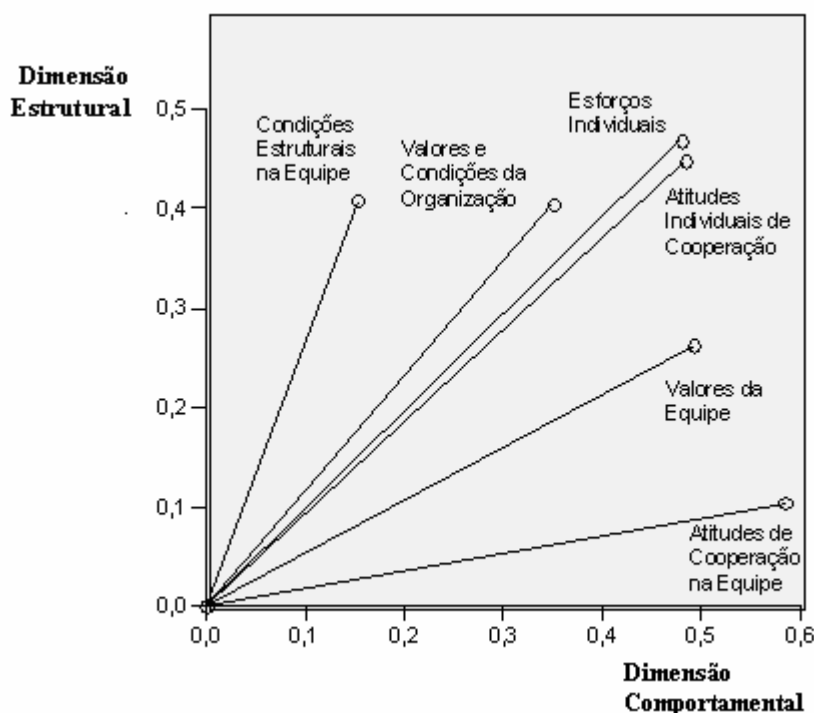


Figura 5. Percepção do profissional de vendas quanto aos fatores intervenientes no compartilhamento de conhecimento

Fonte: SPSS 13.0

Como pode ser notado, os esforços individuais do profissional de vendas para compartilhar e as atitudes colaborativas que ele apresenta se encontram bastante próximos um do outro, denotando as similaridades no padrão de resposta entre eles. Nota-se que ambos os fatores estão relacionados à disposição do indivíduo em compartilhar e dependem proporcionalmente tanto de aspectos comportamentais quanto da presença de condições estruturais que favoreçam o compartilhamento. As condições e os valores organizacionais percebidos pelo profissional de vendas também variam em função das dimensões comportamental e estrutural, o que faz sentido, visto que este fator engloba tanto aspectos comportamentais da organização quanto estruturais.

Já os valores da equipe mostram-se mais dependentes da dimensão comportamental que da dimensão estrutural, seguindo as atitudes de cooperação da equipe, que, conforme já exposto, é altamente dependente da dimensão comportamental, ao contrário das condições estruturais percebidas pelo profissional de vendas na equipe, que é dependente, basicamente, da dimensão estrutural.

Em relação à dimensão comportamental, representada pelo eixo horizontal, observa-se que o componente comportamental presente nos esforços do indivíduo em compartilhar é equivalente aos valores demonstrados pela equipe. Já o componente comportamental demonstrado pelos valores e condições organizacionais é visto como menos acentuado que os da equipe e do próprio indivíduo. Já as condições oferecidas pela equipe para facilitação do compartilhamento de conhecimento são pouco relacionadas a esta dimensão.

Esses resultados sugerem a existência de uma interdependência maior entre a disposição individual do profissional de vendas em compartilhar conhecimento e os valores e atitudes de colaboração percebidos em colegas na equipe. Esta relação parece ser capaz, ainda, de superar a menor presença percebida de atitudes organizacionais favoráveis ao compartilhamento de conhecimento.

Por outro lado, na dimensão estrutural, representada pelo eixo vertical, não há diferença entre a percepção dos entrevistados quanto às condições oferecidas pela equipe e às condições estruturais embutidas nos valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento. Além disso, a figura 5 mostra que o nível de esforço que o profissional de vendas está disposto a fazer para superar a falta de condições adversas para compartilhar seu conhecimento é maior que as condições facilitadoras que ele percebe serem oferecidas tanto pela equipe quanto pela organização, o que sugere que o indivíduo se adapta às condições estruturais organizacionais e da equipe e as compreende. Por outro lado, a falta de condições para o compartilhamento de conhecimento pouco afeta os valores e, principalmente, as atitudes de cooperação da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento.

Assim, mostra-se que o profissional de vendas está disposto a superar deficiências nas condições oferecidas tanto pela equipe quanto pela organização, demonstrando uma disposição em compartilhar maior que as condições ofertadas pela equipe e organização.

Constata-se, por fim, que, levando-se em conta as duas dimensões conjuntamente, há uma relação mais próxima entre as percepções favoráveis do indivíduo quanto ao

compartilhamento e os valores e condições favoráveis percebidas na organização do que em relação à equipe.

Se, como já foi visto, o nível hierárquico é discriminante na percepção que o profissional de vendas possui quanto aos fatores intervenientes no compartilhamento de conhecimento, o mesmo acontece quanto a forma como os três níveis hierárquicos se comportam em relação às dimensões comportamental e estrutural do compartilhamento de conhecimento.

A forma como assistentes comerciais, vendedores e gerentes se posicionam entre as duas dimensões pode ser encontrada na figura 6.

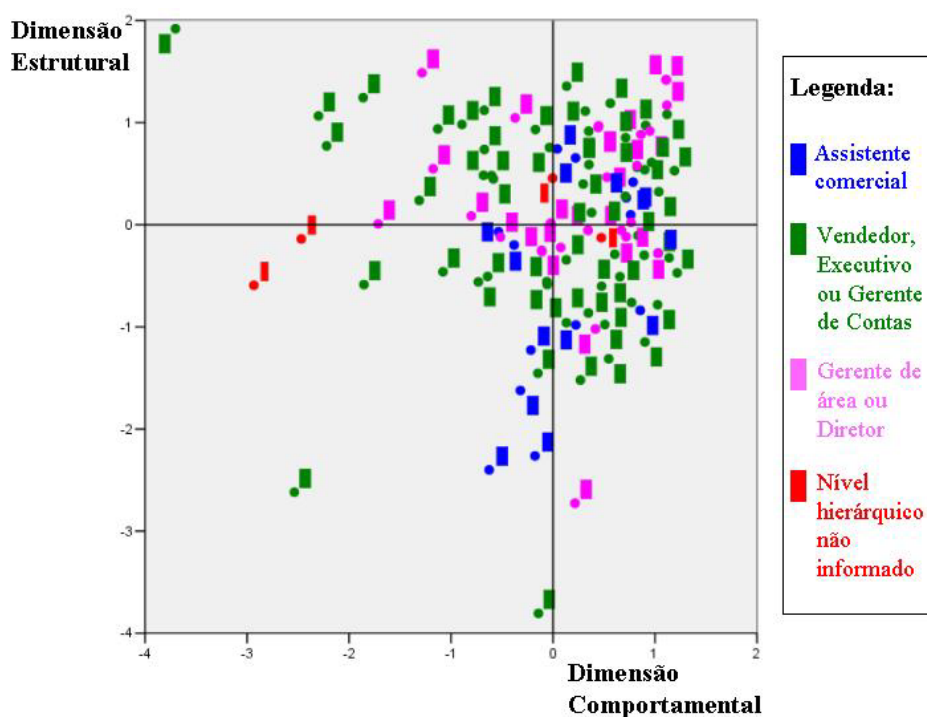


Figura 5. Posicionamento dos profissionais de venda em relação às dimensões comportamental e estrutural do compartilhamento de conhecimento por nível hierárquico
Fonte: SPSS 13.0

Conforme pode ser visto na figura 5, a maioria dos respondentes percebe uma atitude geral favorável para o compartilhamento de conhecimento (quadrantes direitos). No entanto, os entrevistados que possuem uma percepção menos favorável ao compartilhamento são vendedores ou executivos/gerentes de conta. Quanto às condições para o compartilhamento de conhecimento (quadrantes superiores) também é evidente um maior número de vendedores e assistentes entre os discordantes de que as condições para o compartilhamento de conhecimento estejam presentes.

Por outro lado, gerentes e diretores foram o grupo que, de forma mais coesa, percebe a existência de atitudes e condições favoráveis para o compartilhamento de conhecimento. A maioria destes profissionais é encontrada no quadrante superior direito.

Assim, percebe-se que o nível hierárquico afeta a percepção sobre o compartilhamento de conhecimento dos profissionais de venda, principalmente em relação às condições estruturais, tornando claro que os níveis hierárquicos intermediários são os menos favoráveis ao compartilhamento do valioso conhecimento sobre clientes e mercados que possuem.

6 CONCLUSÕES

Buscou-se, neste trabalho, verificar se os profissionais de vendas de empresas do setor químico possuem uma percepção favorável quanto a compartilhar o conhecimento que possuem sobre clientes e mercados com outros profissionais na organização.

Com foco nesta questão, esta pesquisa originou-se de uma extensa revisão bibliográfica sobre o compartilhamento de conhecimento e as condições facilitadoras e barreiras para que ele ocorra na organização.

Segundo a literatura, o compartilhamento de conhecimento é um dos processos críticos da gestão do conhecimento. Sendo basicamente um processo de troca, o compartilhamento de conhecimento exige uma interação humana efetiva entre as pessoas na organização. Diferentemente dos outros processos que compõem a gestão do conhecimento, as plataformas de tecnologia da informação possuem um poder limitado para garantir o sucesso da sua execução. No processo de compartilhamento de conhecimento, o comportamento organizacional é que oferece a base sobre a qual a troca de conhecimentos se realiza. Este comportamento é construído em três níveis que se auto-alimentam em um movimento cíclico, de forma interacional:

- a) o indivíduo, que contribui para o comportamento organizacional com suas crenças, valores e atitudes;
- b) o grupo, que influencia o comportamento do indivíduo através de padrões de comunicação, liderança, poder e níveis de conflito e colaboração;
- c) e o sistema organizacional, que acrescenta a estrutura formal da empresa, exemplificada pelo desenho da organização, políticas de recompensa e reconhecimento e cultura da empresa.

Sendo assim, as barreiras e os facilitadores para o compartilhamento de conhecimento são encontrados, de forma inter-relacionada, nos três níveis citados.

Segundo a literatura estudada, os facilitadores para o compartilhamento de conhecimento são a solicitude, traduzida por reciprocidade, empatia e comportamento de ajuda e a percepção de ganhos ao compartilhar, como aprendizado, reconhecimento e poder.

Por outro lado, as principais barreiras ao compartilhamento são o medo do julgamento, a falta de tolerância a erros e insucessos, a falta de tempo, os sistemas políticos

que privilegiam a retenção do conhecimento, as disputas internas, as estruturas de recompensas individuais e a falta de abertura na comunicação.

Essa fundamentação teórica constituiu a base sobre a qual um estudo quantitativo exploratório foi construído, com o objetivo de entender as percepções dos profissionais de vendas quanto ao compartilhamento de conhecimento em relação à presença das barreiras e facilitadores do compartilhamento de conhecimento na organização. Este estudo obteve a participação de 109 profissionais de vendas de 23 empresas do setor químico atuantes no Brasil, de diversos portes e origem de capital, em uma amostra não probabilística intencional.

Os dados coletados foram analisados com a ajuda do software estatístico SPSS 13.0. Diversos métodos estatísticos foram empregados, no intuito de atingir aos objetivos de pesquisa. Os dados foram submetidos tanto a um tratamento quantitativo de estatística descritiva, com o uso de técnicas de análise de frequência, quanto a tratamentos de estatística inferencial com o uso de análise multivariada. Foram utilizados, como métodos de análise de dados, a Análise Fatorial Exploratória, o Teste Não-Paramétrico de Kruskal-Wallis e a Análise de Correspondência Múltipla (HOMALS).

Em relação ao perfil da amostra, a maioria dos sujeitos entrevistados trabalha em empresas de capital nacional, com mais de 100 funcionários e, mesmo nas empresas de pequeno porte, a maior parte das equipes de venda é formada por mais de cinco indivíduos.

Já em relação às suas características individuais, os respondentes se dividem em três grupos distintos, em relação a diversos aspectos.

O primeiro grupo, constituído pelos vendedores, executivos e gerentes de conta forma a maior parte dos sujeitos pesquisados. Em sua grande maioria, são do gênero masculino e se mostram bastante experientes: a maioria possui algum tipo de experiência gerencial e trabalha na área há mais de seis anos. São profissionais entre 30 e 50 anos e bastante escolarizados: mais de 90% possuem pelo menos o 3º grau completo.

O segundo grupo mais numeroso é formado pelos gerentes de área ou diretores. Embora na mesma faixa etária dos vendedores, são ainda mais especializados: a grande maioria é pós-graduada e possui mais de dez anos de experiência na área. A prevalência do gênero masculino entre esse grupo é ainda mais alta que a do grupo dos vendedores.

O terceiro grupo é formado pelos assistentes comerciais. Jovens, os sujeitos que compõem esse grupo possuem menos de 5 anos de experiência e pouca experiência gerencial. Mesmo neste grupo, a escolaridade é alta: 86% possuem pelo menos o 3º grau completo.

Diferentemente dos outros, porém, os assistentes comerciais formam um grupo predominantemente feminino, o que pode indicar uma tendência de mudança na característica de gênero atual entre as equipes de venda do setor nos próximos anos.

Os resultados obtidos nesta pesquisa, analisados à luz da literatura levantada conduzem às conclusões que são discutidas a seguir.

Em relação às condições facilitadoras e barreiras que afetam o compartilhamento de conhecimento, verificou-se que os profissionais de vendas as percebem diferentemente nos três níveis de comportamento organizacional e as agrupam em seis grandes grupos.

Os *Valores e condições organizacionais para o compartilhamento de conhecimento* formam o primeiro e mais significativo grupo encontrado. Na percepção dos profissionais de venda pesquisados, as organizações possuem valores favoráveis ao conhecimento, como reconhecimento de sua importância e a preocupação com estabelecer um clima de confiança e de colaboração entre as diversas áreas organizacionais. Por sua vez, as condições fornecidas pela organização para o compartilhamento não são vistas como favoráveis. Embora as organizações se empenhem em fornecer as informações necessárias para o trabalho dos profissionais de venda, elas falham em disponibilizar tempo para o compartilhamento, no *empowerment* e na recompensa de quem compartilha, principalmente na opinião de profissionais que trabalham em empresas de médio e de médio para grande porte.

Os *Valores da equipe quanto ao compartilhamento de conhecimento* se referem às convicções e crenças da equipe que favorecem o compartilhamento de conhecimento e são percebidos como favoráveis ao conhecimento. Como a organização, a equipe também é percebida como estando convicta da utilidade e ganhos do conhecimento. É encontrada ainda disposição entre os membros da equipe para contribuir, confiança e abertura entre os colegas. Por outro lado, o compartilhamento é limitado pela falta de informação e compreensão das necessidades de conhecimento de cada integrante.

As *Condições para o compartilhamento na equipe* agrupam as condições oferecidas pela equipe que permitem principalmente a interação dos seus integrantes para o compartilhamento de conhecimento e são vistas, à semelhança das condições organizacionais, como falhas. As condições menos favoráveis ao compartilhamento encontradas são mais uma vez: a falta de disponibilização de tempo para compartilhar e o não compartilhamento de erros por parte dos colegas, o que denota falta de confiança ou de tolerância a erros entre a equipe.

A preocupação em retribuir o conhecimento recebido de colegas aparenta ser afetada por essas condições desfavoráveis percebidas pelos profissionais na equipe.

As Atitudes de cooperação na equipe mostram a interação colaborativa dos indivíduos na equipe e sua atitude quanto à cooperação social. Os resultados encontrados levam a constatação de que a questão do poder na equipe afeta a atitude dos integrantes em cooperar, abalando a confiança e o espírito de coletividade da equipe.

Além dos grupos ou fatores que mostram a percepção dos entrevistados quanto às condições e valores para o compartilhamento de conhecimento que se encontram presentes na equipe de trabalho e na organização, dois outros grupos demonstram que a percepção do profissional de vendas como indivíduo é favorável ao conhecimento.

Os Esforços individuais para o compartilhamento de conhecimento demonstram a intenção do indivíduo em compartilhar conhecimento mesmo na falta de condições facilitadoras organizacionais e da equipe. Este fator está entre os mais favoráveis, mostrando a existência de um comportamento solícito e altruísta, principalmente em situações onde o compartilhar conhecimentos, mesmo que não traga ganhos em troca - seja de reconhecimento, poder ou aprendizado - também não acarrete em perdas ou exposição negativa do profissional. Os profissionais de venda estão dispostos a compartilhar mesmo o conhecimento obtido com esforço pessoal. Esta mesma disposição não ocorre quando o compartilhamento de conhecimento exponha este profissional a um julgamento negativo. A falta de tempo, situações comprometedoras ou a exposição de erros, mais uma vez aparecem como os fatores mais limitadores para o compartilhamento de conhecimento.

As Atitudes individuais de cooperação se referem a situações onde o indivíduo demonstra um comportamento prestativo visando o interesse do grupo em detrimento do próprio. Este comportamento está presente, na percepção dos entrevistados, desde que ligado a um comprometimento recíproco de colaboração dos colegas.

Assim, mostra-se entre os profissionais de venda do setor químico, uma disposição individual favorável em compartilhar conhecimento.

Essa disposição mostra-se afetada positivamente principalmente pelos valores da equipe percebidos como favoráveis e negativamente por fatores principalmente estruturais - como sistemas políticos e de recompensa não adequados para o compartilhamento, a não tolerância a erros e a falta de tempo - existentes tanto na organização quanto na equipe onde o profissional trabalha.

Ainda assim, percebe-se que o indivíduo está disposto a superar deficiências nas condições oferecidas tanto pela equipe quanto pela organização, demonstrando uma disposição em compartilhar maior que as condições ofertadas pela equipe e organização.

Além disso, percebe-se uma relação bastante estreita entre a disposição individual em compartilhar e os valores e condições organizacionais, indicando que melhorias nas estruturas organizacionais vistas como desfavoráveis pelos profissionais devem trazer, conseqüentemente, uma maior disposição pessoal em compartilhar.

De forma consistente observa-se, ainda, que o nível hierárquico afeta a percepção sobre o compartilhamento de conhecimento dos profissionais de venda, principalmente em relação às condições estruturais, tornando claro que os níveis hierárquicos intermediários são os menos favoráveis ao compartilhamento do valioso conhecimento sobre clientes e mercados que possuem, enquanto que gerentes e diretores percebem de forma mais favorável estes valores. Quanto à disposição individual para compartilhar, porém, não há diferença significativa entre os diversos níveis hierárquicos.

Os resultados mostram que, na percepção dos profissionais de venda, os valores da equipe e da organização são favoráveis ao conhecimento enquanto que as condições estruturais são menos favoráveis. Essa constatação indica que a prática nas organizações quanto ao compartilhamento de conhecimento não tem acompanhado o discurso.

Assim, recomenda-se que as organizações que reconhecem o conhecimento como um ativo de valor e que pretendem implantar processos de gestão ou criação do conhecimento atentem para a criação de estruturas que dêem suporte ao processo de compartilhamento.

Em primeiro lugar, o compartilhamento de conhecimento deve fazer parte da agenda de trabalho. Tempo é um recurso escasso. Sem uma determinação organizacional que forneça o tempo necessário para o compartilhamento, ele dificilmente ocorrerá.

Os sistemas políticos precisam “empoderar” aqueles que compartilham. Da mesma forma, sistemas de recompensa e reconhecimento precisam contemplar a forma como os profissionais trocam e disseminam conhecimento. O estímulo à coletividade, à confiança e colaboração, através do trabalho em equipe e de sistemas de remuneração baseados no desempenho coletivo também são úteis para estimular o processo de compartilhamento de conhecimento.

Por fim, atenção deve ser dada ao fato de que os gerentes e diretores pesquisados percebem de forma mais favorável a presença de valores e condições na equipe e na organização para o compartilhamento. Esta constatação sugere que as organizações estejam orientando satisfatoriamente seus esforços para criar condições e ambiente adequados para o compartilhamento em um nível gerencial. No entanto, o oferecimento dessas condições também para os níveis mais operacionais deve melhorar a disposição dos profissionais não-gerentes quanto ao compartilhar conhecimentos.

Embora esta pesquisa tenha sido desenvolvida e concluída de forma a atingir os objetivos inicialmente propostos, algumas considerações e recomendações devem ser feitas sobre as limitações a que ela está sujeita, principalmente quanto à metodologia utilizada.

Em primeiro lugar, a amostra pesquisada possui um tamanho restrito, além de ter sido construída de forma não probabilística. Essas características limitam a generalização dos resultados, embora estes tenham vindo de encontro ao preconizado pela literatura. Assim, sugere-se a realização de estudos com amostras maiores e probabilísticas para ampliar as conclusões obtidas para o setor químico. Outros setores também poderiam ser investigados.

Um segundo ponto se refere a um viés típico da forma como o levantamento foi conduzido: ao se disporem, de forma liberal, a participar da pesquisa, os entrevistados já demonstram, por este ato, uma atitude solícita e colaborativa, uma pré-disposição ao compartilhamento de conhecimento. Este fator pode ter influenciado positivamente os resultados encontrados sobre a disposição individual. Outros métodos de investigação científica poderiam ser utilizados, em pesquisas posteriores, e seus resultados comparados com esta pesquisa.

O terceiro ponto limitante que merece consideração é o fato de esta ser uma pesquisa exploratória. Os métodos de coleta e de análise de dados refletem, portanto, esta situação. Além disso, o compartilhamento de conhecimento é um constructo relativo e complexo e poucos trabalhos são encontrados sobre o tema. Assim, não se buscou um significado ou conclusões absolutas associadas a ele. Estudos mais conclusivos, utilizando métodos confirmatórios, seriam bem-vindos com o intuito de ampliar o entendimento das questões levantadas nesta pesquisa.

Espera-se, no entanto, que apesar de suas restrições, esta pesquisa possa ser útil para uma sociedade cada vez mais dependente deste recurso inesgotável denominado Conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABIQUIM. **Anuário da indústria química brasileira**. São Paulo, 2002a.

_____. **Relatório anual**. São Paulo, 2002b.

ALAVI, M. LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems, conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____; DAZZI, M. C. S. A era do conhecimento. In: NEVES, A.; SILVA, R. V. (Org.) **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BENNETT, R. “Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19, n. 3, p. 188-199, 2001.

BOCK, G. W.; KIM, Y. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. **Information Resources Management Journal**, Hershey, v. 15, n. 2, p. 14-21, 2002.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CABRERA, A.; CABRERA, E. F. Knowledge-sharing dilemmas. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 23, n. 5, p. 687-710, 2002.

CAMPOS, G. M. **Estatística prática para docentes e pós-graduandos**. Ribeirão Preto: FORP/USP, 1997. Disponível em: <http://www.forp.usp.br/restauradora/gmc/gmc_livro/gmc_livro.html>. Acesso em: 05 ago. 2005.

CARVER, R. H.; NASH, J. G. **Doing data analysis with SPSS 10.0**. Pacific Grove: Duxbury, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHATMAN, J. A.; BARSADÉ, S. G. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 40, p. 423-443, 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

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

DAY, G. S. **Empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DOSWELL, A.; REID, V. **Investigation of impediments in the practice of knowledge management**. In: BPRC CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT: CONCEPTS AND CONTROVERSIES, University of Warwick, 2000. Disponível em: <<http://bprc.warwick.ac.uk/km023.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2003.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999a.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999b.

GAMMELGAARD, J.; HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. **Knowledge sharing hostility in acquisitions**. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2002. (Working paper ; n. 2002-09). Disponível em: <<http://ep.lib.cbs.dk/paper/ISBN/x65619773x>>. Acesso em: 03 ago. 2003.

GOLD, A. H.; MALHOTRA A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

GORDON, J. R. **Organizational behavior**: a diagnostic approach. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge management's social dimension: lessons from Nucol Steel. **Sloan Management Review**, Cambridge, p. 71-80, Fall 2000.

HAIR JR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

HUSTED, K.; MICHAILOVA, S. Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 31, n. 1, p. 60-74, Aug. 2002.

KEONG, L. C. **Voluntary, informal, knowledge sharing**: an emergent grounded theory. In: IKMS CONFERENCE, jan. 2004. Disponível em: <<http://www.ikms.org.sg/resources>>. Acesso em: 02 ago. 2004.

LAVARDE, A. M. O.; BARAGANO, A. F.; DOMINGUEZ, J. M. S. **Knowledge processes**: an overview of principal models. In: Third European Knowledge Management Summer School, set. 2003. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/knowledge_processes_an_overview_of_principal_models.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2005.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MAROCO, J. **Análise estatística**: com a utilização do SPSS. Lisboa: Silabo, 2003.
- McDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. **California Management Review**, Berkeley, v. 41, n. 4, p. 103-117, 1999.
- MEULMAN, J. J.; HEISER, W. J. **SPSS Categories 13.0**. Chicago: SPSS Inc, 2004.
- MICHAILIDIS, G.; DE LEEUW, J. The Gifi system of descriptive multivariate analysis. **Statistical Science**, v. 13, n. 4, p. 307-336, 1998.
- MICHAILOVA, S.; HUSTED, K. Knowledge-sharing hostility in Russian firms. **California Management Review**, Berkeley, v. 45, n. 3, p. 59-76, 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- OLIVEIRA JUNIOR., M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 11, p. 294-312.
- PAULETTI, R. M. O. **Entre o mercado e o plano - reflexões sobre a organização em rede**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, Caxias do Sul, 2000. Disponível em: <<http://ucsnews.ucs.br/forumgc/txtrmar.html>>. Acesso em: 20 mar. 2004.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.
- PFEFFER, J. **New directions for organization theory**: problems and prospects. New York: Oxford University Press, 1997.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBINSON, J. P.; SHAVER, P. R.; WRIGHTMAN, L. S. (ed.) **Measures of personality and social psychological attitudes**. San Diego: Academic Press, 1991.
- RUGGLES, R. The state of the notion: knowledge management in practice. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 80-89, 1998.
- SCHNEIDER, B.; GOLDSTEIN, H. W.; SMITH, D. B. The ASA framework: an update. **Personnel Psychology**, Bowling Green, v. 48, p. 747-773, 1995.
- SCHULER, M. Análise multivariada de segunda geração: tudo o que eu queria saber sobre LISREL e que os matemáticos foram herméticos demais para me explicar. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, p. 94-116, set. 1995.

SHARRATT, M.; USORO, A. Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Kidmore End, v. 1, n. 2, p. 187-196, 2003. Disponível em <<http://www.ejkm.com>>. Acesso em: 03 ago. 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____; SIMONS, R. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work: an empirical study. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 6, n. 5, nov. 2002.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 17, p. 27-44, Winter 1996.

TARAPANOFF, K. (org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIWANA, A. **The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2002.

TONET, H. **Validação de uma escala de atitudes frente ao compartilhamento de conhecimento no trabalho**. In: Portal Kmol, Coimbra, maio 2004. Disponível em: <http://kmol.online.pt/artigos/200405/ton04_1.html>. Acesso em: 30 ago. 2004.

TROCHIM, W. M. **The research methods knowledge base**. 2nd ed. [2004]. Disponível em: <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>>. Acesso em: 16 ago. 2004.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____; ROOS, J. **Organizational epistemology**. London: Macmillan, 1998.

WEBER, J. M.; KOPELMAN, S.; MESSICK, D. M. A conceptual review of decision making in social dilemmas: applying a logic of appropriateness. **Personality and Social Psychology Review**, Mahwah, v. 8, n. 3, p. 281-307, 2004.

APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO

Instruções:

Este estudo visa identificar a sua percepção de profissionais da área comercial sobre o compartilhamento de conhecimento sobre clientes e mercados. Por favor, responda a todas as questões abaixo, sem pular nenhuma, com o máximo de fidelidade àquilo que você pensa sobre os itens. Você não precisa se identificar, nem a sua empresa.

Por favor, responda as questões a seguir indicando para cada afirmação a opção que melhor corresponde ao que você pensa (apenas uma opção), de acordo com a seguinte escala:

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- | | |
|--|--|
| 1. Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados quando acho que este conhecimento pode ser útil para outras pessoas na empresa. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 2. Em minha equipe, sou devidamente reconhecido pelo esforço que faço para compartilhar o que sei. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 3. A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 4. Percebo uma grande competição interna entre os membros da minha equipe. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 5. Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 6. Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 7. Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 8. Minha empresa considera que o conhecimento sobre clientes e mercados deve ser compartilhado de forma seletiva. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 9. Minha empresa não reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 10. Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 11. Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 12. Procuo compartilhar meus conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo com pessoas em quem eu não confio. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |
| 13. A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e crescimento. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
1 2 3 4 5 |

- | | |
|---|------------------------|
| 14. Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 15. As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 16. Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 17. Minha empresa estimula seus diferentes departamentos a competirem entre si. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 18. Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 19. Prefiro compartilhar apenas parte do conhecimento que possuo sobre clientes e mercados. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 20. Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados com qualquer pessoa na minha empresa. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 21. Procuo compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 22. Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 23. A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 24. Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 25. Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 26. Em minha empresa, o desempenho é avaliado de forma individual. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 27. Em minha equipe, o conhecimento sobre clientes e mercados deve ser compartilhado livremente entre os colegas. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 28. Minha empresa não estimula o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 29. Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 30. A maioria das pessoas em minha equipe prefere trabalhar sozinha. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 31. Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 32. Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |
| 33. As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. | ○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5 |

34. Procuo compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso.
1 2 3 4 5
35. Muito do que aprendemos em nossa equipe deve-se ao conhecimento compartilhado entre os colegas.
1 2 3 4 5
36. Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos.
1 2 3 4 5
37. Em minha equipe, meus colegas têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados.
1 2 3 4 5
38. Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim.
1 2 3 4 5
39. Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento.
1 2 3 4 5
40. A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho.
1 2 3 4 5
41. Procuo não compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados quando o considero confidencial.
1 2 3 4 5
42. Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente.
1 2 3 4 5
43. Selecione a categoria que melhor descreva a origem do capital em sua empresa:
a. Empresa de capital nacional b. Empresa multinacional
44. Selecione a categoria que melhor descreva a propriedade do capital em sua empresa:
a. Empresa de capital aberto b. Empresa de capital fechado
45. Em número de empregados, qual o tamanho, no Brasil, da empresa para a qual você trabalha?
a. Menos de 100 c. De 501 a 1000
b. De 100 a 500 d. Mais de 1000
46. Assinale a opção que melhor descreve o tamanho da equipe de vendas onde você trabalha (incluindo gerentes e assistentes):
a. Menos de 5 pessoas c. De 10 a 20 pessoas
b. Entre 5 e 10 pessoas d. Mais de 20 pessoas
47. Assinale a opção que melhor descreve, no total, o seu tempo de experiência na área comercial:
a. Menos de 2 anos c. Entre 6 e 10 anos
b. Entre 2 e 5 anos d. Mais de 10 anos
48. Assinale a opção que melhor represente sua idade:
a. Menos de 20 anos d. Entre 41 e 50 anos
b. Entre 20 e 30 anos e. Mais de 50 anos
c. Entre 31 e 40 anos

49. Gênero:

a. Masculino

b. Feminino

50. Escolaridade:

a. 1º grau completo

c. 3º grau completo

e. Mestrado

b. 2º grau completo

d. Especialização

f. Doutorado

51. Possui ou já possuiu um cargo de gerência?

a. Sim

b. Não

52. Qual o seu cargo na empresa hoje: _____

APÊNDICE B – RESULTADOS COMPLETOS DOS TESTES ESTATÍSTICOS REALIZADOS

Análise de Frequência

A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	33	30,3	30,6	30,6
	Concordo parcialmente	38	34,9	35,2	65,7
	Indiferente	13	11,9	12,0	77,8
	Discordo parcialmente	17	15,6	15,7	93,5
	Discordo totalmente	7	6,4	6,5	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	71	65,1	65,7	65,7
	Concordo parcialmente	29	26,6	26,9	92,6
	Indiferente	4	3,7	3,7	96,3
	Discordo parcialmente	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	34	31,2	31,2	31,2
	Concordo parcialmente	34	31,2	31,2	62,4
	Indiferente	17	15,6	15,6	78,0
	Discordo parcialmente	14	12,8	12,8	90,8
	Discordo totalmente	10	9,2	9,2	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	75	68,8	69,4	69,4
	Concordo parcialmente	26	23,9	24,1	93,5
	Indiferente	5	4,6	4,6	98,1
	Discordo parcialmente	2	1,8	1,9	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	25	22,9	23,4	23,4
	Concordo parcialmente	25	22,9	23,4	46,7
	Indiferente	18	16,5	16,8	63,6
	Discordo parcialmente	31	28,4	29,0	92,5
	Discordo totalmente	8	7,3	7,5	100,0
	Total	107	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		109	100,0		

Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	60	55,0	55,0	55,0
	Concordo parcialmente	30	27,5	27,5	82,6
	Indiferente	12	11,0	11,0	93,6
	Discordo parcialmente	4	3,7	3,7	97,2
	Discordo totalmente	3	2,8	2,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	44	40,4	40,4	40,4
	Concordo parcialmente	36	33,0	33,0	73,4
	Indiferente	12	11,0	11,0	84,4
	Discordo parcialmente	10	9,2	9,2	93,6
	Discordo totalmente	7	6,4	6,4	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	22	20,2	20,2	20,2
	Concordo parcialmente	38	34,9	34,9	55,0
	Indiferente	13	11,9	11,9	67,0
	Discordo parcialmente	24	22,0	22,0	89,0
	Discordo totalmente	12	11,0	11,0	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	11	10,1	10,2	10,2
	Concordo parcialmente	41	37,6	38,0	48,1
	Indiferente	14	12,8	13,0	61,1
	Discordo parcialmente	30	27,5	27,8	88,9
	Discordo totalmente	12	11,0	11,1	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	22	20,2	20,2	20,2
	Concordo parcialmente	49	45,0	45,0	65,1
	Indiferente	17	15,6	15,6	80,7
	Discordo parcialmente	16	14,7	14,7	95,4
	Discordo totalmente	5	4,6	4,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	24	22,0	22,0	22,0
	Concordo parcialmente	46	42,2	42,2	64,2
	Indiferente	10	9,2	9,2	73,4
	Discordo parcialmente	20	18,3	18,3	91,7
	Discordo totalmente	9	8,3	8,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Procuo compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	37	33,9	33,9	33,9
	Concordo parcialmente	38	34,9	34,9	68,8
	Indiferente	14	12,8	12,8	81,7
	Discordo parcialmente	15	13,8	13,8	95,4
	Discordo totalmente	5	4,6	4,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	14	12,8	13,0	13,0
	Concordo parcialmente	41	37,6	38,0	50,9
	Indiferente	18	16,5	16,7	67,6
	Discordo parcialmente	26	23,9	24,1	91,7
	Discordo totalmente	9	8,3	8,3	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	24	22,0	22,0	22,0
	Concordo parcialmente	36	33,0	33,0	55,0
	Indiferente	23	21,1	21,1	76,1
	Discordo parcialmente	16	14,7	14,7	90,8
	Discordo totalmente	10	9,2	9,2	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	14	12,8	12,8	12,8
	Concordo parcialmente	45	41,3	41,3	54,1
	Indiferente	14	12,8	12,8	67,0
	Discordo parcialmente	25	22,9	22,9	89,9
	Discordo totalmente	11	10,1	10,1	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	37	33,9	34,3	34,3
	Concordo parcialmente	55	50,5	50,9	85,2
	Indiferente	11	10,1	10,2	95,4
	Discordo parcialmente	5	4,6	4,6	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	52	47,7	47,7	47,7
	Concordo parcialmente	41	37,6	37,6	85,3
	Indiferente	10	9,2	9,2	94,5
	Discordo parcialmente	3	2,8	2,8	97,2
	Discordo totalmente	3	2,8	2,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	32	29,4	29,6	29,6
	Concordo parcialmente	34	31,2	31,5	61,1
	Indiferente	15	13,8	13,9	75,0
	Discordo parcialmente	21	19,3	19,4	94,4
	Discordo totalmente	6	5,5	5,6	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	34	31,2	31,5	31,5
	Concordo parcialmente	44	40,4	40,7	72,2
	Indiferente	13	11,9	12,0	84,3
	Discordo parcialmente	14	12,8	13,0	97,2
	Discordo totalmente	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	44	40,4	40,4	40,4
	Concordo parcialmente	43	39,4	39,4	79,8
	Indiferente	14	12,8	12,8	92,7
	Discordo parcialmente	6	5,5	5,5	98,2
	Discordo totalmente	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	19	17,4	17,6	17,6
	Concordo parcialmente	40	36,7	37,0	54,6
	Indiferente	26	23,9	24,1	78,7
	Discordo parcialmente	19	17,4	17,6	96,3
	Discordo totalmente	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Procuo compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	24	22,0	22,2	22,2
	Concordo parcialmente	51	46,8	47,2	69,4
	Indiferente	14	12,8	13,0	82,4
	Discordo parcialmente	17	15,6	15,7	98,1
	Discordo totalmente	2	1,8	1,9	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	41	37,6	38,0	38,0
	Concordo parcialmente	35	32,1	32,4	70,4
	Indiferente	16	14,7	14,8	85,2
	Discordo parcialmente	8	7,3	7,4	92,6
	Discordo totalmente	8	7,3	7,4	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	31	28,4	28,7	28,7
	Concordo parcialmente	25	22,9	23,1	51,9
	Indiferente	24	22,0	22,2	74,1
	Discordo parcialmente	24	22,0	22,2	96,3
	Discordo totalmente	4	3,7	3,7	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	39	35,8	36,1	36,1
	Concordo parcialmente	42	38,5	38,9	75,0
	Indiferente	16	14,7	14,8	89,8
	Discordo parcialmente	8	7,3	7,4	97,2
	Discordo totalmente	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	24	22,0	22,0	22,0
	Concordo parcialmente	52	47,7	47,7	69,7
	Indiferente	18	16,5	16,5	86,2
	Discordo parcialmente	13	11,9	11,9	98,2
	Discordo totalmente	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	36	33,0	33,6	33,6
	Concordo parcialmente	40	36,7	37,4	71,0
	Indiferente	16	14,7	15,0	86,0
	Discordo parcialmente	12	11,0	11,2	97,2
	Discordo totalmente	3	2,8	2,8	100,0
	Total	107	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		109	100,0		

Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo totalmente	29	26,6	26,9	26,9
	Concordo parcialmente	47	43,1	43,5	70,4
	Indiferente	14	12,8	13,0	83,3
	Discordo parcialmente	15	13,8	13,9	97,2
	Discordo totalmente	3	2,8	2,8	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Origem do capital (43)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Multinacional	35	32,1	32,1	32,1
	Capital nacional	74	67,9	67,9	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Propriedade do capital (44)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Capital fechado	49	45,0	47,1	47,1
	Capital aberto	55	50,5	52,9	100,0
	Total	104	95,4	100,0	
Missing	System	5	4,6		
Total		109	100,0		

Tamanho da empresa no Brasil (45)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Acima de 1000	26	23,9	23,9	23,9
	De 501 a 1000	30	27,5	27,5	51,4
	De 101 a 500	36	33,0	33,0	84,4
	Menos de 100	17	15,6	15,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Tamanho da equipe (46)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mais de 20 pessoas	28	25,7	25,9	25,9
	De 11 a 20 pessoas	38	34,9	35,2	61,1
	Entre 5 e 10 pessoas	34	31,2	31,5	92,6
	Menos de 5 pessoas	8	7,3	7,4	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Tempo de experiência na área (47)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mais de 10 anos	45	41,3	42,1	42,1
	Entre 6 e 10 anos	22	20,2	20,6	62,6
	Entre 2 e 5 anos	35	32,1	32,7	95,3
	Menos de 2 anos	5	4,6	4,7	100,0
	Total	107	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		109	100,0		

Faixa etária (48)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mais de 50 anos	7	6,4	6,5	6,5
	Entre 41 e 50 anos	31	28,4	28,7	35,2
	Entre 31 e 40 anos	43	39,4	39,8	75,0
	Entre 20 e 30 anos	27	24,8	25,0	100,0
	Total	108	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		109	100,0		

Gênero (49)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	32	29,4	29,4	29,4
	Masculino	77	70,6	70,6	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Escolaridade (50)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doutorado	2	1,8	1,9	1,9
	Mestrado	4	3,7	3,7	5,6
	Especialização	48	44,0	44,9	50,5
	3º grau completo	47	43,1	43,9	94,4
	2º grau completo	5	4,6	4,7	99,1
	1º grau completo	1	,9	,9	100,0
	Total	107	98,2	100,0	
Missing	System	2	1,8		
Total		109	100,0		

Tem ou já teve cargo de gerência (51)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	57	52,3	52,3	52,3
	Sim	52	47,7	47,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

52. Nível hierárquico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gerente de área ou diretor	29	26,6	27,6	27,6
	Vendedor ou executivo/gerente de conta	61	56,0	58,1	85,7
	Assistente comercial	15	13,8	14,3	100,0
	Total	105	96,3	100,0	
Missing	System	4	3,7		
Total		109	100,0		

Teste Alpha de Cronbach da Escala de Atitudes do Indivíduo

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 1	47,6286	53,2934	,1776	,7683
Questão 5	47,9048	49,8562	,4356	,7530
Questão 6	48,8190	42,9189	,6096	,7278
Questão 7	47,8762	49,0518	,5391	,7471
Questão 11	48,4857	46,6560	,4235	,7497
Questão 12	50,5143	48,2137	,2938	,7637
Questão 19	48,6381	47,3293	,3322	,7601
Questão 20	49,7333	45,3897	,4050	,7527
Questão 21	48,6476	46,8650	,4045	,7517
Questão 25	48,3238	48,4711	,5217	,7459
Questão 29	48,2381	46,8947	,5223	,7420
Questão 34	48,7524	46,4189	,5052	,7423
Questão 38	48,5048	47,1755	,4439	,7481
Questão 41	50,2476	52,0919	,0298	,7967

Reliability Coefficients

N of Cases = 105,0

N of Items = 14

Alpha = ,7676

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 5	40,8095	46,4249	,4367	,7890
Questão 6	41,7238	39,5095	,6252	,7656
Questão 7	40,7810	45,7112	,5332	,7836
Questão 11	41,3905	43,0480	,4434	,7859
Questão 12	43,4190	44,7458	,2986	,8013
Questão 19	41,5429	43,7313	,3473	,7970
Questão 20	42,6381	42,2524	,3951	,7934
Questão 21	41,5524	43,4227	,4118	,7891
Questão 25	41,2286	44,9280	,5393	,7812
Questão 29	41,1429	43,2198	,5525	,7767
Questão 34	41,6571	42,8429	,5264	,7781
Questão 38	41,4095	43,8595	,4419	,7859

Reliability Coefficients

N of Cases = 105,0

N of Items = 12

Alpha = ,8000

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 5	38,8381	40,1370	,4724	,7880
Questão 6	39,7524	33,8996	,6305	,7650
Questão 7	38,8095	39,4826	,5696	,7819
Questão 11	39,4190	37,5727	,4184	,7905
Questão 19	39,5714	38,3242	,3155	,8039
Questão 20	40,6667	37,2244	,3459	,8029
Questão 21	39,5810	37,3612	,4296	,7893
Questão 25	39,2571	38,8852	,5564	,7805
Questão 29	39,1714	37,3165	,5635	,7761
Questão 34	39,6857	36,7945	,5508	,7763
Questão 38	39,4381	37,8639	,4546	,7862

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 105,0

N of Items = 11

Alpha = ,8013

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 5	32,2381	26,8562	,5093	,7898
Questão 6	33,1524	22,2842	,5967	,7744
Questão 7	32,2095	26,4749	,5855	,7836
Questão 11	32,9810	24,9419	,4086	,8018
Questão 21	32,6571	26,1505	,5455	,7847
Questão 25	32,5714	24,5934	,5829	,7770
Questão 29	33,0857	24,2330	,5597	,7792
Questão 34	32,8381	25,2716	,4437	,7948
Questão 38	32,8190	24,8035	,4271	,7989

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 105,0

N of Items = 9

Alpha = ,8064

Teste Alpha de Cronbach da Escala de Atitudes da Equipe

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 2	47,5849	83,3118	,4728	,8687
Questão 4	48,1038	82,7796	,3594	,8754
Questão 15	48,4340	79,1242	,5355	,8658
Questão 16	47,9057	77,0577	,7217	,8561
Questão 24	48,2736	78,8863	,5499	,8650
Questão 27	47,4434	84,7825	,3084	,8768
Questão 30	47,8962	80,2844	,4778	,8690
Questão 31	47,7075	78,6470	,6446	,8602
Questão 32	47,4340	80,1337	,6505	,8608
Questão 33	48,0849	77,8880	,6893	,8579
Questão 35	47,5472	82,6692	,4539	,8695
Questão 37	48,0283	81,2278	,4358	,8713
Questão 39	47,7830	80,4382	,6107	,8624
Questão 42	47,7642	77,8581	,6900	,8579

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 14

Alpha = ,8740

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 2	40,0566	67,6349	,4402	,8760
Questão 15	40,9057	63,7053	,5168	,8729
Questão 16	40,3774	61,7229	,7115	,8606
Questão 24	40,7453	63,2012	,5475	,8709
Questão 30	40,3679	64,0062	,4992	,8740
Questão 31	40,1792	62,9676	,6450	,8647
Questão 32	39,9057	64,2005	,6588	,8648
Questão 33	40,5566	62,2301	,6939	,8618
Questão 35	40,0189	66,1711	,4786	,8742
Questão 37	40,5000	65,0905	,4438	,8775
Questão 39	40,2547	64,3250	,6283	,8662
Questão 42	40,2358	62,6391	,6669	,8634

Reliability Coefficients

N of Cases = 106,0

N of Items = 12

Alpha = ,8786

Teste Alpha de Cronbach da Escala de Atitudes da Organização

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 3	44,0673	71,4032	,5759	,7872
Questão 8	45,1923	84,1957	-,0351	,8334
Questão 9	44,5096	71,2038	,5489	,7889
Questão 10	43,4904	75,1261	,5075	,7944
Questão 13	44,2115	75,1393	,4557	,7971
Questão 14	44,4712	69,2419	,6252	,7821
Questão 17	44,0962	82,2819	,0398	,8293
Questão 18	44,2788	71,3293	,5624	,7881
Questão 22	44,5385	70,6199	,6427	,7824
Questão 23	44,3558	69,1052	,6842	,7781
Questão 26	45,5288	86,5234	-,1327	,8378
Questão 28	44,3269	72,9018	,4734	,7952
Questão 36	43,9231	70,7513	,6145	,7842
Questão 40	43,8846	71,2293	,6940	,7808

Reliability Coefficients

N of Cases = 104,0

N of Items = 14

Alpha = ,8102

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Questão 3	35,6058	68,8819	,6253	,8741
Questão 9	36,0481	70,1045	,5248	,8809
Questão 10	35,0288	72,9215	,5432	,8793
Questão 13	35,7500	73,6456	,4482	,8844
Questão 14	36,0096	67,7378	,6223	,8745
Questão 18	35,8173	68,3838	,6328	,8737
Questão 22	36,0769	68,3435	,6813	,8707
Questão 23	35,8942	66,8139	,7236	,8676
Questão 28	35,8654	71,6322	,4570	,8853
Questão 36	35,4615	68,5616	,6473	,8727
Questão 40	35,4231	68,7125	,7512	,8675

Reliability Coefficients

N of Cases = 104,0

N of Items = 11

Alpha = ,8857

Análise fatorial das três escalas em conjunto

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1428,916
	df	435
	Sig.	,000

Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	,763					
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,760					
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,722					
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,695					
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,686					
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,683					
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,680					
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	,660					
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	,644					
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	,641					
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,627					
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	,610					
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	,604					
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	,594					
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	,584		,530			
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	,577				,557	
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	,548					

Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,518				
A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e crescimento. (13)					
Minha empresa estimula o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos. (28)					
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	,697				
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,606				
Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,599				
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	,582				
Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	,573				
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	,570				
Procuo compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	,533				
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	,520				
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)			,555		
Procuo compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)					,603

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 6 components extracted.

Communalities

	Extraction
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,568
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	,592
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,588
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	,654
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,497
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	,630
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,553
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,539
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	,713
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	,721
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,616
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	,680
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,662
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,661
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	,714
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	,537
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	,558
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	,628
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	,728
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	,681
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	,674
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	,549
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,536
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	,613
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	,505
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,607
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	,703
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	,678
Minha empresa estimula o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos. (28)	,529
A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e crescimento. (13)	,530

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,920	29,733	29,733	4,768	15,893	15,893
2	3,416	11,388	41,122	3,838	12,793	28,685
3	1,942	6,472	47,594	3,500	11,666	40,351
4	1,583	5,278	52,872	2,798	9,325	49,677
5	1,432	4,772	57,643	2,089	6,963	56,640
6	1,152	3,840	61,484	1,453	4,844	61,484

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	,761					
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	,709					
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,662					
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,630					
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,614					
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,600					
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,556					
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,553					
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,544					
Minha empresa estimula o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos. (28)						
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)		,805				
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)		,725				
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)		,682				
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)		,639				
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)		,617				
Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)			,702			
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)			,694			
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)			,670			
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)			,664			

Procuo compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)			,642			
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)			,582			
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)			,566			
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)				,767		
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)				,763		
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)				,738		
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)					,626	
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)					,571	
A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e crescimento. (13)					,536	
Procuo compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)						,743
Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)						,534

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 11 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	,642	,529	,263	,409	,251	,091
2	-,078	-,238	,891	-,107	-,173	,319
3	-,661	,607	,065	,346	-,252	,088
4	-,291	,254	,147	-,449	,792	-,012
5	-,244	-,480	,021	,705	,461	,008
6	,024	-,020	-,332	-,048	,064	,939

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Coefficient Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,192	,008	-,043	-,133	-,021	,153
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	-,062	-,048	,079	-,014	,174	,343
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,057	-,015	,236	-,018	-,108	-,171
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	-,045	-,013	,228	-,093	,226	-,044
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,139	-,046	,068	-,109	,140	-,168
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	,269	-,064	-,024	-,041	-,182	-,100
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,044	,043	,193	-,051	-,265	-,101
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,109	-,022	-,048	-,008	,078	,155
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	-,036	-,069	,031	,366	-,080	-,124
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	-,073	,005	-,020	,326	-,058	,029
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,140	,107	,039	-,113	-,074	-,152
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	,019	,057	-,055	-,073	-,121	,543
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,132	-,117	,024	,158	-,046	-,017
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,134	-,022	-,066	,045	-,020	,162
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	-,057	-,136	,005	,378	,096	-,078
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	,114	-,085	,133	-,090	,008	,103
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	-,048	-,073	,182	,078	,012	,098
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	-,075	,101	,036	-,020	,274	-,076
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	-,063	,312	-,006	-,157	,042	-,011
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	,019	,250	-,046	-,060	-,132	-,031
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	-,070	,222	-,007	,042	-,100	,124

Procuo compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	-,063	,084	,196	,040	-,086	-,044
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,114	,054	-,067	-,008	-,044	,078
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	-,103	,125	,019	-,066	,323	-,068
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	-,122	,012	,250	,058	,103	-,167
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,018	,199	,017	-,085	-,002	-,099
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	,175	,000	,017	-,003	-,067	-,144
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	-,157	,182	-,036	,142	,016	,188
Minha empresa estimula o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos. (28)	,121	-,168	-,139	,087	,169	,199
A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e crescimento. (13)	,097	-,134	,001	-,010	,266	,007

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Scores.

Teste Alpha de Cronbach para os itens do fator 1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	95,4
	Excluded(a)	5	4,6
	Total	109	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	28,05	53,969	,538	,881
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	28,44	50,230	,757	,865
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	28,63	50,178	,639	,874
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	29,10	49,952	,682	,870
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	28,91	48,818	,713	,867
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	28,84	49,458	,665	,871
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	29,03	49,465	,619	,876
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	28,48	50,000	,656	,872
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	29,07	51,850	,499	,886

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32,32	62,937	7,933	9

Teste Alpha de Cronbach para os itens do fator 2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	99,1
	Excluded(a)	1	,9
	Total	109	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	15,11	10,960	,715	,817
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	14,85	11,660	,723	,817
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	15,49	11,019	,708	,819
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	15,21	12,188	,604	,845
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	15,19	11,592	,622	,842

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,96	17,326	4,162	5

Teste Alpha de Cronbach para os itens do fator 3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	97,2
	Excluded(a)	3	2,8
	Total	109	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	24,70	14,079	,606	,744
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	23,75	17,692	,572	,760
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	24,11	16,254	,556	,754
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	24,39	16,449	,458	,773
Procuo compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	24,63	15,740	,561	,752
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	24,20	17,494	,522	,764
Procuo compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	24,37	16,101	,433	,781

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,36	21,375	4,623	7

Teste Alpha de Cronbach para os itens do fator 4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	99,1
	Excluded(a)	1	,9
	Total	109	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	6,86	4,252	,667	,708
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	6,33	4,729	,662	,717
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	6,69	4,438	,617	,762

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,94	9,156	3,026	3

Teste Alpha de Cronbach para os itens do fator 5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	107	98,2
	Excluded(a)	2	1,8
	Total	109	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,653	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	7,19	3,550	,500	,504
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	7,06	3,393	,537	,448
A minha empresa vê os erros como uma forma de aprendizagem e crescimento. (13)	7,12	4,561	,364	,677

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,68	7,351	2,711	3

Teste Alpha de Cronbach para os itens do fator 6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	99,1
	Excluded(a)	1	,9
	Total	109	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,539	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Procuo compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	4,55	,549	,411	.(a)
Procuo compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	3,79	1,403	,411	.(a)

a The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,33	2,673	1,635	2

Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov -Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,264	90	,000
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	,416	90	,000
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,247	90	,000
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	,445	90	,000
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,197	90	,000
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	,317	90	,000
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,262	90	,000
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,247	90	,000
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	,252	90	,000
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	,293	90	,000
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,288	90	,000
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	,265	90	,000
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,265	90	,000
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,212	90	,000
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	,268	90	,000
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	,290	90	,000
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	,270	90	,000
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	,246	90	,000
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	,275	90	,000
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	,268	90	,000
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	,224	90	,000
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	,330	90	,000
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,252	90	,000
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	,189	90	,000
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	,262	90	,000
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,310	90	,000
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	,281	90	,000
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	,275	90	,000
Origem do capital (43)	,426	90	,000
Propriedade do capital (44)	,357	90	,000
Tamanho da empresa no Brasil (45)	,213	90	,000
Tamanho da equipe (46)	,203	90	,000
Tempo de experiência na área (47)	,262	90	,000

Faixa etária (48)	,236	90,000
Gênero (49)	,459	90,000
Escolaridade (50)	,253	90,000
Tem ou já teve cargo de gerência (51)	,351	90,000
Nível hierárquico (52)	,315	90,000

a Lilliefors Significance Correction

Teste de Kruskal-Wallis

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	2,472	1	,116
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	1,339	1	,247
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,374	1	,541
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	1,067	1	,302
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,001	1	,975
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	,954	1	,329
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,158	1	,691
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,208	1	,648
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	1,460	1	,227
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	,560	1	,454
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,004	1	,951
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	2,081	1	,149
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,001	1	,978
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,552	1	,457
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	,122	1	,726
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	,103	1	,748
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	,459	1	,498
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	,001	1	,976
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	,002	1	,961
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	,010	1	,920
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	,028	1	,867
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	,594	1	,441
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,695	1	,404
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	2,613	1	,106
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	,750	1	,386
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	1,343	1	,246
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	,004	1	,947
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	,324	1	,569

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Origem do capital (43)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,465	1	,495
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	,078	1	,780
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,084	1	,771
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	,044	1	,833
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,629	1	,428
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	,004	1	,951
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,536	1	,464
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,016	1	,901
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	,012	1	,912
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	,082	1	,775
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,000	1	,984
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	,001	1	,970
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,273	1	,601
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	1,512	1	,219
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	1,384	1	,239
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	,040	1	,842
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	,926	1	,336
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	,036	1	,850
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	2,116	1	,146
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	,370	1	,543
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	1,518	1	,218
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	2,381	1	,123
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,751	1	,386
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	,383	1	,536
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	,283	1	,595
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,947	1	,331
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	,399	1	,527
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	,437	1	,509

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Propriedade do capital (44)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	11,622	3	,009
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	3,915	3	,271
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	6,271	3	,099
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	1,937	3	,586
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	14,990	3	,002
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	7,006	3	,072
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	7,185	3	,066
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	8,757	3	,033
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	6,403	3	,094
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	2,067	3	,559
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	10,304	3	,016
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	2,748	3	,432
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	3,977	3	,264
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	6,665	3	,083
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	1,413	3	,703
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	5,706	3	,127
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	4,231	3	,238
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	,489	3	,921
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	2,857	3	,414
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	1,238	3	,744
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	3,349	3	,341
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	1,657	3	,647
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	9,733	3	,021
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	2,522	3	,471
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	2,574	3	,462
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	9,252	3	,026
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	2,476	3	,480
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	4,841	3	,184

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Tamanho da empresa no Brasil (45)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	7,464	3	,058
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	2,614	3	,455
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	1,331	3	,722
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	1,509	3	,680
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	3,649	3	,302
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	1,328	3	,723
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	4,419	3	,220
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	4,000	3	,261
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	2,691	3	,442
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	,053	3	,997
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	4,237	3	,237
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	,570	3	,903
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	8,438	3	,038
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	5,790	3	,122
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	5,624	3	,131
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	2,507	3	,474
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	,755	3	,860
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	4,511	3	,211
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	,786	3	,853
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	2,427	3	,489
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	4,005	3	,261
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	,302	3	,960
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	3,362	3	,339
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	,875	3	,832
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	,838	3	,840
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,189	3	,979
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	3,602	3	,308
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	2,535	3	,469

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Tamanho da equipe (46)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,694	3	,875
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	2,343	3	,504
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,920	3	,821
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	2,212	3	,530
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	3,414	3	,332
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	4,492	3	,213
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	1,650	3	,648
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,015	3	1,000
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	1,205	3	,752
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	2,831	3	,418
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	1,390	3	,708
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	4,674	3	,197
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	1,788	3	,618
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	2,740	3	,433
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	4,460	3	,216
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	1,181	3	,758
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	3,116	3	,374
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	2,007	3	,571
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	2,067	3	,559
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	4,307	3	,230
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	11,079	3	,011
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	2,523	3	,471
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,488	3	,922
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	1,681	3	,641
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	1,547	3	,671
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	2,836	3	,418
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	2,153	3	,541
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	2,571	3	,463

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Tempo de experiência na área (47)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	5,397	3	,145
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	3,006	3	,391
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	4,172	3	,243
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	1,828	3	,609
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	5,322	3	,150
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	9,755	3	,021
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,965	3	,810
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	2,035	3	,565
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	,721	3	,868
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	1,810	3	,613
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	3,509	3	,320
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	2,472	3	,480
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	5,587	3	,134
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	6,972	3	,073
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	3,772	3	,287
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	5,791	3	,122
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	2,369	3	,499
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	1,554	3	,670
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	3,685	3	,298
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	3,323	3	,345
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	4,575	3	,206
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	3,876	3	,275
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	2,738	3	,434
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	,474	3	,925
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	3,824	3	,281
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	1,307	3	,728
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	5,395	3	,145
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	1,288	3	,732

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Faixa etária (48)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	,491	1	,484
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	2,907	1	,088
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,136	1	,712
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	,028	1	,868
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	,053	1	,818
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	3,776	1	,052
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,785	1	,376
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	,988	1	,320
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	4,500	1	,034
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	3,841	1	,050
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,001	1	,975
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	,550	1	,459
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	,036	1	,849
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,514	1	,473
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	,284	1	,594
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	5,139	1	,023
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	3,291	1	,070
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	1,521	1	,218
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	,004	1	,952
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	,038	1	,845
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	2,180	1	,140
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	,014	1	,906
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	,202	1	,653
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	,188	1	,665
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	2,136	1	,144
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,091	1	,762
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	1,228	1	,268
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	,624	1	,429

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Gênero (49)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	3,379	5	,642
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	8,303	5	,140
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	7,228	5	,204
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	8,956	5	,111
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	2,108	5	,834
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	2,844	5	,724
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	2,584	5	,764
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	1,396	5	,925
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	3,079	5	,688
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	2,102	5	,835
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	,816	5	,976
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	7,221	5	,205
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	1,788	4	,775
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	5,068	5	,408
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	7,247	5	,203
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	5,185	5	,394
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	1,000	5	,963
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	2,283	5	,809
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	2,297	5	,807
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	3,143	5	,678
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	2,850	5	,723
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	2,435	5	,786
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	2,489	5	,778
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	2,066	5	,840
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	3,732	5	,589
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	3,697	5	,594
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	2,981	5	,703
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	4,208	5	,520

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Escolaridade (50)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	3,727	1	,054
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	1,627	1	,202
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	,228	1	,633
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	,836	1	,361
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	1,983	1	,159
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	5,370	1	,020
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	,216	1	,642
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	3,866	1	,049
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	,994	1	,319
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	1,135	1	,287
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	2,567	1	,109
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	,082	1	,775
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	1,225	1	,268
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	,457	1	,499
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	4,313	1	,038
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	3,327	1	,068
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	1,056	1	,304
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	,640	1	,424
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	3,356	1	,067
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	1,526	1	,217
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	,523	1	,470
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	,642	1	,423
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	5,134	1	,023
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	,355	1	,551
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	2,711	1	,100
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	,290	1	,590
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	3,157	1	,076
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	3,602	1	,058

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Tem ou já teve cargo de gerência (51)

Test Statistics

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
A comunicação aberta é característica da minha empresa como um todo. (3)	5,254	2	,072
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo se ele for o meu diferencial em relação a meus colegas. (5)	1,195	2	,550
Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que isso pode comprometer a minha atuação. (6)	2,515	2	,284
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo que este conhecimento tenha sido obtido por um grande esforço pessoal. (7)	6,112	2	,047
Minha empresa reconhece adequadamente os esforços de quem compartilha o que sabe. (9)	2,791	2	,248
Minha empresa considera o conhecimento que eu possuo sobre clientes e mercados como algo importante para ela. (10)	13,471	2	,001
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando isso puder expor algum erro ou fracasso pessoal. (11)	3,278	2	,194
Em minha empresa, as pessoas que detêm o poder são aquelas que compartilham seu conhecimento com as outras. (14)	1,707	2	,426
As pessoas em minha equipe compartilham seus erros para que todos possam aprender com eles. (15)	4,484	2	,106
Em minha equipe, meus colegas sempre me mantêm informado do que sabem. (16)	7,775	2	,020
Em minha empresa, quando as pessoas precisam de algum conhecimento, sabem exatamente aonde ir e a quem procurar. (18)	2,249	2	,325
Procuro compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal. (21)	3,468	2	,177
Minha empresa fornece as condições necessárias para que todos tenham tempo de compartilhar o que sabem. (22)	2,877	2	,237
A minha empresa estimula que os departamentos se ajudem uns aos outros no aprendizado de novos conhecimentos. (23)	5,019	2	,081
Em minha equipe, criamos situações regulares onde temos tempo de compartilhar nossos conhecimentos. (24)	6,911	2	,032
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que não aprendo muito com meus colegas. (25)	4,399	2	,111
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso. (29)	4,186	2	,123
A maioria das pessoas em minha equipe não prefere trabalhar sozinha. (30)	7,519	2	,023
Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros. (31)	6,708	2	,035
Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre clientes e mercados entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa. (32)	4,938	2	,085
As pessoas em minha equipe conhecem as necessidades de conhecimento umas das outras. (33)	10,941	2	,004
Procuro compartilhar meu conhecimento sobre clientes e mercados mesmo quando não tenho tempo disponível para isso. (34)	4,752	2	,093
Minha empresa se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. (36)	9,083	2	,011
Em minha equipe, meus colegas não têm medo de perder poder caso partilhem seu conhecimento sobre clientes ou mercados. (37)	3,129	2	,209
Procuro compartilhar o que sei sobre clientes e mercados mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim. (38)	2,130	2	,345
Minha equipe se preocupa em manter todos os membros informados sobre tudo o que acontece em nosso departamento. (39)	4,476	2	,107
A minha empresa se preocupa em fornecer toda a informação de que precisamos em nosso trabalho. (40)	7,419	2	,024
Meus colegas de equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente. (42)	15,660	2	,000

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Nível hierárquico

Análise de Homogeneidade

Case Processing Summary

Valid Active Cases	99
Active Cases with Missing Values	0
Supplementary Cases	10
Total	109
Cases Used in Analysis	99

Iteration History

Iteration Number	Variance Accounted For		
	Total	Increase	Loss
63(a)	2,319976	,000008	3,680024

a The iteration process stopped because the convergence test value was reached.

Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	,729	2,546	,424	42,440
2	,627	2,094	,349	34,893
Total		4,640	,773	
Mean	,683(a)	2,320	,387	38,666

a Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Quantifications

BART factor score 1 for analysis 1

Points: Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
-3,17743 - -1,85827	6	,515	-1,363
-1,49370 - -,90932	10	-,193	-1,148
-,83090 - -,28088	18	-,476	-,009
-,23421 - ,25050	20	-,849	,672
,28937 - ,85337	30	,445	,005
,95954 - 1,56953	12	,676	,675
1,71814 - 2,17813	3	,977	-,622

Variable Principal Normalization.

BART factor score 1 for analysis 1

Points: Contributions

Category	Frequency	Mass	Inertia	Contribution				
				Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
				1	2	1	2	Total
-3,17743 - -1,85827	6	,010	,157	,006	,054	,017	,120	,137
-1,49370 - -,90932	10	,017	,150	,001	,064	,004	,148	,152
-,83090 - -,28088	18	,030	,136	,016	,000	,050	,000	,050
-,23421 - ,25050	20	,034	,133	,057	,044	,182	,114	,297
,28937 - ,85337	30	,051	,116	,024	,000	,086	,000	,086
,95954 - 1,56953	12	,020	,146	,022	,026	,063	,063	,126
1,71814 - 2,17813	3	,005	,162	,011	,006	,030	,012	,042
Active Total		,167	1,000	,138	,193			

Variable Principal Normalization.

BART factor score 2 for analysis 1

Points: Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
-2,55062 - -1,60449	8	-,314	-1,039
-1,50000 - -,87706	14	-1,483	,604
-,74444 - -,29863	13	-,175	-,563
-,24812 - ,26880	24	,641	,485
,29802 - ,83117	24	,051	-,024
,94080 - 1,57332	11	,792	-,043
1,75558 - 2,36735	5	,047	-,683

Variable Principal Normalization.

BART factor score 2 for analysis 1

Points: Contributions

Category	Frequency	Mass	Inertia	Contribution				
				Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
				1	2	1	2	Total
-2,55062 - -1,60449	8	,013	,153	,003	,042	,009	,095	,104
-1,50000 - -,87706	14	,024	,143	,122	,025	,362	,060	,422
-,74444 - -,29863	13	,022	,145	,002	,020	,005	,048	,053
-,24812 - ,26880	24	,040	,126	,039	,027	,131	,075	,207
,29802 - ,83117	24	,040	,126	,000	,000	,001	,000	,001
,94080 - 1,57332	11	,019	,148	,027	,000	,078	,000	,079
1,75558 - 2,36735	5	,008	,158	,000	,011	,000	,025	,025
Active Total		,167	1,000	,194	,125			

Variable Principal Normalization.

BART factor score 3 for analysis 1

Points: Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
-3,05857 - -1,69188	5	-1,870	,231
-1,56847 - -1,07750	14	,080	-,109
-,85830 - -,42414	16	-1,035	,346
-,26317 - ,21973	18	,696	,171
,30351 - ,86104	27	,179	-,601
,89500 - 1,32513	17	,434	,854
1,90214 - 2,28498	2	,036	-3,265

Variable Principal Normalization.

BART factor score 3 for analysis 1

Points: Contributions

Category	Frequency	Mass	Inertia	Contribution				
				Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
				1	2	1	2	Total
-3,05857 - -1,69188	5	,008	,158	,069	,001	,186	,003	,189
-1,56847 - -1,07750	14	,024	,143	,000	,001	,001	,002	,003
-,85830 - -,42414	16	,027	,140	,068	,009	,207	,023	,230
-,26317 - ,21973	18	,030	,136	,035	,003	,108	,006	,114
,30351 - ,86104	27	,045	,121	,003	,047	,012	,135	,147
,89500 - 1,32513	17	,029	,138	,013	,060	,039	,151	,190
1,90214 - 2,28498	2	,003	,163	,000	,103	,000	,220	,220
Active Total		,167	1,000	,188	,224			

Variable Principal Normalization.

BART factor score 4 for analysis 1

Points: Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
-2,98171 - -1,66459	6	,179	-1,139
-1,49942 - -,87363	15	,184	-,451
-,86423 - -,29202	18	-,077	,270
-,25923 - ,25521	15	,036	,494
,29296 - ,85195	28	,203	,536
,98442 - 1,56659	12	-,045	-,435
1,63082 - 2,15014	5	-1,626	-1,691

Variable Principal Normalization.

BART factor score 4 for analysis 1

Points: Contributions

Category	Frequency	Mass	Inertia	Contribution				
				Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
				1	2	1	2	Total
-2,98171 - -1,66459	6	,010	,157	,001	,038	,002	,084	,086
-1,49942 - -,87363	15	,025	,141	,002	,015	,006	,036	,042
-,86423 - -,29202	18	,030	,136	,000	,006	,001	,016	,017
-,25923 - ,25521	15	,025	,141	,000	,018	,000	,044	,044
,29296 - ,85195	28	,047	,120	,005	,039	,016	,113	,130
,98442 - 1,56659	12	,020	,146	,000	,011	,000	,026	,026
1,63082 - 2,15014	5	,008	,158	,052	,069	,141	,152	,293
Active Total		,167	1,000	,060	,195			

Variable Principal Normalization.

BART factor score 5 for analysis 1

Points: Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
-2,03053 - -1,71281	7	-2,394	-,014
-1,46927 - -,88126	12	,757	-,466
-,82248 - -,28970	22	,301	,386
-,21663 - ,20078	20	-,422	,189
,38962 - ,84178	20	,455	-,019
,94157 - 1,41879	11	,226	-,579
1,77060 - 2,17888	7	-,302	,025

Variable Principal Normalization.

BART factor score 5 for analysis 1

Points: Contributions

Category	Frequency	Mass	Inertia	Contribution				
				Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
				1	2	1	2	Total
-2,03053 - -1,71281	7	,012	,155	,159	,000	,436	,000	,436
-1,46927 - -,88126	12	,020	,146	,027	,013	,079	,030	,109
-,82248 - -,28970	22	,037	,130	,008	,016	,026	,043	,068
-,21663 - ,20078	20	,034	,133	,014	,003	,045	,009	,054
,38962 - ,84178	20	,034	,133	,016	,000	,052	,000	,053
,94157 - 1,41879	11	,019	,148	,002	,018	,006	,042	,048
1,77060 - 2,17888	7	,012	,155	,003	,000	,007	,000	,007
Active Total		,167	1,000	,230	,050			

Variable Principal Normalization.

BART factor score 6 for analysis 1

Points: Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
-4,02613 - -2,76568	3	-,943	-2,625
-1,59906 - -,96125	15	,606	,503
-,75600 - -,29484	15	-1,156	,264
-,23598 - ,23469	21	,200	-,500
,31316 - ,84701	29	,415	,442
,89051 - 1,51088	15	-,097	-,526
1,96725	1	-3,703	1,920

Variable Principal Normalization.

BART factor score 6 for analysis 1

Points: Contributions

Category	Frequency	Mass	Inertia	Contribution				
				Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		
				1	2	1	2	Total
-4,02613 - -2,76568	3	,005	,162	,011	,100	,028	,215	,243
-1,59906 - -,96125	15	,025	,141	,022	,018	,066	,045	,111
-,75600 - -,29484	15	,025	,141	,080	,005	,239	,012	,251
-,23598 - ,23469	21	,035	,131	,003	,025	,011	,067	,078
,31316 - ,84701	29	,049	,118	,020	,027	,071	,081	,152
,89051 - 1,51088	15	,025	,141	,001	,020	,002	,049	,051
1,96725	1	,002	,165	,054	,018	,140	,038	,178
Active Total		,167	1,000	,190	,214			

Variable Principal Normalization.

Correlations Transformed Variables

Dimension: 1

	BART factor score 1 for analysis 1	BART factor score 2 for analysis 1	BART factor score 3 for analysis 1	BART factor score 4 for analysis 1	BART factor score 5 for analysis 1	BART factor score 6 for analysis 1
BART factor score 1 for analysis 1	1,000	,325	,311	,058	,320	,294
BART factor score 2 for analysis 1	,325	1,000	,414	,238	,357	,345
BART factor score 3 for analysis 1	,311	,414	1,000	,162	,417	,306
BART factor score 4 for analysis 1	,058	,238	,162	1,000	,250	,145
BART factor score 5 for analysis 1	,320	,357	,417	,250	1,000	,510
BART factor score 6 for analysis 1	,294	,345	,306	,145	,510	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6
Eigenvalue	2,546	,959	,769	,678	,599	,448

Vendedor ou executivo/gerente de conta	1,138	-,323	1,71814 - 2,17813	-,24812 - ,26880	-,26317 - ,21973	-,86423 - ,29202	-1,46927 -,88126	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,603	,482	-,23421 - ,25050	,29802 - ,83117	-,85830 - ,42414	-1,49942 -,87363	1,77060 - 2,17888	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	1,217	-,470	-3,17743 -- 1,85827	,94080 - 1,57332	-,26317 - ,21973	-,86423 - ,29202	-1,46927 -,88126	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,674	,738	-,23421 - ,25050	-1,50000 -,87706	-1,56847 -- 1,07750	-,25923 - ,25521	-,82248 - ,28970	-,23598 - ,23469
Gerente de área ou diretor	,215	-2,726	-3,17743 -- 1,85827	-,74444 - ,29863	1,90214 - 2,28498	-2,98171 -- 1,66459	-,21663 - ,20078	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	1,037	,324	,28937 - ,85337	-,24812 - ,26880	-,26317 - ,21973	,29296 - ,85195	,38962 - ,84178	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,642	-,505	-,83090 - ,28088	-,74444 - ,29863	-,85830 - ,42414	-,86423 - ,29202	,94157 - 1,41879	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-2,300	1,066	-,23421 - ,25050	-1,50000 -,87706	-3,05857 -- 1,69188	-,86423 - ,29202	-,21663 - ,20078	-,75600 - ,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-3,703	1,920	-,23421 - ,25050	-1,50000 -,87706	-,85830 - ,42414	-,25923 - ,25521	-2,03053 -- 1,71281	1,96725
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-1,862	1,246	-,23421 - ,25050	-1,50000 -,87706	-,85830 - ,42414	,29296 - ,85195	-,21663 - ,20078	-,75600 - ,29484
Gerente de área ou diretor	,075	-,222	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	-,25923 - ,25521	-,21663 - ,20078	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,061	-,557	,28937 - ,85337	-,74444 - ,29863	-,85830 - ,42414	,98442 - 1,56659	,38962 - ,84178	-,23598 - ,23469
Gerente de área ou diretor	1,116	1,171	,95954 - 1,56953	-,24812 - ,26880	,89500 - 1,32513	-1,49942 -,87363	-,82248 - ,28970	-1,59906 -,96125
Assistente comercial	,220	,655	-,83090 - ,28088	-,24812 - ,26880	-1,56847 -- 1,07750	,29296 - ,85195	1,77060 - 2,17888	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,708	,280	,28937 - ,85337	,94080 - 1,57332	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	-,21663 - ,20078	-1,59906 -,96125
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,825	,562	,95954 - 1,56953	,29802 - ,83117	-,26317 - ,21973	-,25923 - ,25521	,94157 - 1,41879	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,507	-,976	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	,98442 - 1,56659	-1,46927 -,88126	,89051 - 1,51088
Gerente de área ou diretor	-,022	,017	-,23421 - ,25050	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	,38962 - ,84178	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,733	-,559	-,83090 - ,28088	-,74444 - ,29863	,30351 - ,86104	-1,49942 -,87363	-,21663 - ,20078	-,75600 - ,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	1,117	1,082	,95954 - 1,56953	-,24812 - ,26880	,89500 - 1,32513	-,86423 - ,29202	-1,46927 -,88126	,31316 - ,84701

Assistente comercial	,717	,264	,28937 - ,85337	1,75558 - 2,36735	,89500 - 1,32513	-1,49942 -- ,87363	-,82248 - -,28970	,31316 - ,84701
Gerente de área ou diretor	-1,177	,549	-,83090 - -,28088	-,24812 - ,26880	,89500 - 1,32513	,98442 - 1,56659	-2,03053 --	-,75600 - -,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,545	-1,311	-1,49370 -- ,90932	,94080 - 1,57332	,30351 - ,86104	,98442 - 1,56659	,38962 - ,84178	-,23598 - ,23469
Assistente comercial	-382	-,198	-,83090 - -,28088	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	,94157 - 1,41879	-,75600 - -,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,605	-,289	-,83090 - -,28088	-,24812 - ,26880	-,26317 - ,21973	-2,98171 --	-,82248 - -,28970	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-144	-3,805	,28937 - ,85337	-2,55062 -- 1,60449	1,90214 - 2,28498	-1,49942 -- ,87363	,94157 - 1,41879	-4,02613 -- 2,76568
Gerente de área ou diretor	,862	,885	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	,38962 - ,84178	-1,59906 -- ,96125
Gerente de área ou diretor(a)
Gerente de área ou diretor	,529	,466	,28937 - ,85337	,94080 - 1,57332	-1,56847 -- 1,07750	-,25923 - ,25521	-,21663 - ,20078	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-1,855	-,585	-,83090 - -,28088	-1,50000 -- ,87706	-,85830 - -,42414	1,63082 - 2,15014	1,77060 - 2,17888	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,129	-,343	-,83090 - -,28088	-2,55062 -- 1,60449	-,26317 - ,21973	-,86423 - -,29202	-,82248 - -,28970	-,23598 - ,23469
Gerente de área ou diretor	-372	1,047	-,23421 - ,25050	-,24812 - ,26880	-1,56847 -- 1,07750	-,25923 - ,25521	-,82248 - -,28970	-,75600 - -,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,133	1,358	,28937 - ,85337	-1,50000 -- ,87706	,89500 - 1,32513	-,25923 - ,25521	-,82248 - -,28970	-1,59906 -- ,96125
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,350	,917	-,23421 - ,25050	-,24812 - ,26880	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	-,82248 - -,28970	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-1,312	,239	-,83090 - -,28088	-,74444 - -,29863	-,85830 - -,42414	-,86423 - -,29202	-,21663 - ,20078	-,75600 - -,29484
.	-,005	,457	-,23421 - ,25050	,29802 - ,83117	-1,56847 -- 1,07750	,29296 - ,85195	-,82248 - -,28970	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,901	-1,147	-3,17743 -- 1,85827	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	-1,49942 -- ,87363	-1,46927 -- ,88126	-1,59906 -- ,96125
Gerente de área ou diretor	,822	,580	,95954 - 1,56953	,29802 - ,83117	-,26317 - ,21973	,98442 - 1,56659	-,82248 - -,28970	,31316 - ,84701
Assistente comercial(a)
Gerente de área ou diretor	1,029	-,278	,28937 - ,85337	-,24812 - ,26880	,30351 - ,86104	-1,49942 -- ,87363	-1,46927 -- ,88126	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,346	-,863	-,83090 - -,28088	-,24812 - ,26880	,30351 - ,86104	-2,98171 -- 1,66459	,38962 - ,84178	,89051 - 1,51088

Gerente de área ou diretor	,764	,025	,28937 - ,85337	-,24812 - ,26880	-,26317 - ,21973	-,25923 - ,25521	,94157 - 1,41879	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,149	-1,454	,95954 - 1,56953	,29802 - ,83117	-1,56847 -- 1,07750	-2,98171 -- 1,66459	-,21663 - 2,0078	-4,02613 -- 2,76568
Assistente comercial	-,321	-1,622	-1,49370 -,90932	1,75558 - 2,36735	-1,56847 -- 1,07750	-2,98171 -- 1,66459	,94157 - 1,41879	-,75600 - -,29484
Assistente comercial	,224	-,980	-1,49370 -,90932	1,75558 - 2,36735	,30351 - ,86104	-,25923 - ,25521	-,82248 - -,28970	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta	1,025	-,782	1,71814 - 2,17813	-,24812 - ,26880	-1,56847 -- 1,07750	,98442 - 1,56659	-1,46927 -,88126	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,585	,449	-,83090 - -,28088	-,74444 - -,29863	-,85830 - -,42414	,29296 - ,85195	-,21663 - 2,0078	,31316 - ,84701
Gerente de área ou diretor	1,109	1,420	,95954 - 1,56953	-,24812 - ,26880	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	,38962 - ,84178	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,131	-,959	-,83090 - -,28088	1,75558 - 2,36735	,30351 - ,86104	-,86423 - -,29202	-1,46927 -,88126	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,682	,485	,28937 - ,85337	-1,50000 -,87706	-1,56847 -- 1,07750	-,86423 - -,29202	,38962 - ,84178	-,75600 - -,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,173	,933	,95954 - 1,56953	-,74444 - -,29863	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	-,21663 - 2,0078	-,75600 - -,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,377	,120	,95954 - 1,56953	-,24812 - ,26880	-,85830 - -,42414	-2,98171 -- 1,66459	-,82248 - -,28970	-,23598 - ,23469
Assistente comercial	,854	-,837	-1,49370 -,90932	,94080 - 1,57332	,89500 - 1,32513	-1,49942 -,87363	-1,46927 -,88126	-,23598 - ,23469
Assistente comercial	-,626	-2,400	-1,49370 -,90932	-2,55062 -- 1,60449	,30351 - ,86104	1,63082 - 2,15014	,38962 - ,84178	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)								
	-2,469	-,139	-,83090 - -,28088	-2,55062 -- 1,60449	-3,05857 -- 1,69188	-,86423 - -,29202	-2,03053 -- 1,71281	-,75600 - -,29484
Assistente comercial	1,029	-,278	,28937 - ,85337	-,24812 - ,26880	,30351 - ,86104	-1,49942 -,87363	-1,46927 -,88126	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-1,131	,939	,28937 - ,85337	-1,50000 -,87706	-3,05857 -- 1,69188	-,25923 - ,25521	-,21663 - 2,0078	,31316 - ,84701
Gerente de área ou diretor	-,802	,086	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	-,85830 - -,42414	,98442 - 1,56659	1,77060 - 2,17888	-,75600 - -,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)								
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,655	-,508	,28937 - ,85337	-,74444 - -,29863	-1,56847 -- 1,07750	,98442 - 1,56659	-1,46927 -,88126	-1,59906 -,96125
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,833	-,105	,28937 - ,85337	,94080 - 1,57332	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	-,82248 - -,28970	-,23598 - ,23469

Gerente de área ou diretor	-,517	-,119	-,23421 - ,25050	1,75558 - 2,36735	-3,05857 -- 1,69188	-1,49942 -- -,87363	-1,46927 -- -,88126	,31316 - -,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,316	1,114	-,23421 - ,25050	-,24812 - ,26880	-,26317 - ,21973	,29296 - ,85195	1,77060 - 2,17888	,31316 - -,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,295	,399	-,83090 - -,28088	,29802 - ,83117	-1,56847 -- 1,07750	-,25923 - ,25521	,38962 - ,84178	-1,59906 -- -,96125
Assistente comercial	,761	,098	-1,49370 -,90932	-,24812 - ,26880	-,26317 - ,21973	-,86423 - -,29202	,38962 - ,84178	,31316 - -,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,711	,853	,28937 - ,85337	-,24812 - ,26880	-,26317 - ,21973	-,25923 - ,25521	-,21663 - ,20078	,31316 - -,84701
Gerente de área ou diretor	-1,716	,009	-,23421 - ,25050	,29802 - ,83117	-,85830 - -,42414	,98442 - 1,56659	-2,03053 -- 1,71281	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,561	1,190	-,83090 - -,28088	-,24812 - ,26880	,89500 - 1,32513	-,86423 - -,29202	-,82248 - -,28970	-1,59906 -- -,96125
Gerente de área ou diretor	,447	,969	-,83090 - -,28088	,94080 - 1,57332	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	-,21663 - ,20078	-1,59906 -- -,96125
Gerente de área ou diretor	,343	-,054	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	-1,56847 -- 1,07750	-1,49942 -- -,87363	1,77060 - 2,17888	,31316 - -,84701
Gerente de área ou diretor	,669	-,055	-3,17743 -- 1,85827	,29802 - ,83117	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	-,82248 - -,28970	-,23598 - -,23469
Gerente de área ou diretor	,716	-,117	,28937 - ,85337	,94080 - 1,57332	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	-,82248 - -,28970	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-2,537	-2,618	-1,49370 -,90932	-1,50000 -,87706	,30351 - ,86104	1,63082 - 2,15014	-2,03053 -- 1,71281	-4,02613 -- 2,76568
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,268	-1,520	-3,17743 -- 1,85827	-2,55062 -- 1,60449	-,26317 - ,21973	-1,49942 -- -,87363	1,77060 - 2,17888	,89051 - 1,51088
Assistente comercial	-218	-1,226	-1,49370 -,90932	-,74444 - -,29863	-1,56847 -- 1,07750	,98442 - 1,56659	-,21663 - ,20078	-,23598 - -,23469
Assistente comercial	,041	,744	,95954 - 1,56953	-,74444 - -,29863	-,85830 - -,42414	-,86423 - -,29202	-,82248 - -,28970	,31316 - -,84701
.	,473	-,126	-1,49370 -,90932	,29802 - ,83117	-1,56847 -- 1,07750	,29296 - ,85195	,38962 - ,84178	-1,59906 -- -,96125
.	-2,934	-,592	-,83090 - -,28088	,29802 - ,83117	-3,05857 -- 1,69188	1,63082 - 2,15014	-2,03053 -- 1,71281	-,75600 - -,29484
Assistente comercial	-,536	-,068	-,23421 - ,25050	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	,98442 - 1,56659	,38962 - ,84178	-,75600 - -,29484
Assistente comercial	-,178	-2,263	-3,17743 -- 1,85827	-,74444 - -,29863	,30351 - ,86104	1,63082 - 2,15014	,38962 - ,84178	-,23598 - -,23469
Assistente comercial	,784	,419	-,83090 - -,28088	,94080 - 1,57332	-,26317 - ,21973	-,86423 - -,29202	,38962 - ,84178	-1,59906 -- -,96125
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,351	,589	,28937 - ,85337	-,24812 - ,26880	-,85830 - -,42414	,29296 - ,85195	,94157 - 1,41879	,31316 - -,84701

Gerente de área ou diretor	,415	-1,020	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	,98442 - 1,56659	,94157 - 1,41879	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,899	,539	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	-,26317 - ,21973	-,25923 - ,25521	,38962 - ,84178	-1,59906 - -,96125
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,769	-,761	1,71814 - 2,17813	-,74444 - -,29863	-,26317 - ,21973	-,25923 - ,25521	,94157 - 1,41879	-,23598 - ,23469
Gerente de área ou diretor	-,110	-,262	-,23421 - ,25050	-2,55062 - 1,60449	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	-,82248 - -,28970	-,23598 - ,23469
Vendedor ou executivo/gerente de conta	1,190	,530	,28937 - ,85337	,94080 - 1,57332	-,26317 - ,21973	-,25923 - ,25521	,38962 - ,84178	-1,59906 - -,96125
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,035	,757	-,23421 - ,25050	-2,55062 - 1,60449	,89500 - 1,32513	-,86423 - -,29202	-,82248 - -,28970	,31316 - ,84701
Gerente de área ou diretor	1,109	1,420	,95954 - 1,56953	-,24812 - ,26880	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	,38962 - ,84178	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,475	-,601	,28937 - ,85337	-2,55062 - 1,60449	,30351 - ,86104	-1,49942 - -,87363	-,82248 - -,28970	,31316 - ,84701
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,894	,983	-,23421 - ,25050	-1,50000 - -,87706	-,85830 - -,42414	-1,49942 - -,87363	-,82248 - -,28970	-1,59906 - -,96125
Gerente de área ou diretor	,442	,955	,28937 - ,85337	,29802 - ,83117	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	-,21663 - ,20078	,31316 - ,84701
Gerente de área ou diretor	-1,285	1,488	-,23421 - ,25050	-1,50000 - -,87706	,89500 - 1,32513	,29296 - ,85195	-,21663 - ,20078	-,75600 - -,29484
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,908	,974	,28937 - ,85337	-,24812 - ,26880	,89500 - 1,32513	-,86423 - -,29202	,38962 - ,84178	,31316 - ,84701
Gerente de área ou diretor	-,112	-,250	-,23421 - ,25050	,29802 - ,83117	,30351 - ,86104	,29296 - ,85195	,94157 - 1,41879	,89051 - 1,51088
Vendedor ou executivo/gerente de conta	-,058	-,585	,28937 - ,85337	-,74444 - -,29863	,30351 - ,86104	-,86423 - -,29202	-,21663 - ,20078	,89051 - 1,51088

Variable Principal Normalization.

a Supplementary object (passive missing or category used by supplementary objects only on all active variables).

Object Contributions

Nível gerencial	Mass	Inertia	Contribution					
			Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point			
			1	2	1	2	Total	
Gerente de área ou diretor(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,043	,005	,013	,046	,104	,150	

Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,056	,012	,002	,089	,013	,102
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,052	,009	,004	,077	,025	,102
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,061	,050	,006	,344	,034	,378
Gerente de área ou diretor	,010	,036	,009	,009	,107	,082	,189
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,039	,008	,001	,088	,008	,096
Gerente de área ou diretor(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,096	,013	,001	,058	,004	,062
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,056	,004	,002	,028	,015	,042
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,071	,015	,002	,089	,011	,100
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,049	,005	,005	,040	,039	,079
Gerente de área ou diretor	,010	,156	,000	,075	,001	,168	,169
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,034	,011	,001	,136	,011	,147
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,058	,004	,003	,031	,016	,046
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,072	,053	,011	,314	,056	,370
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,222	,138	,037	,265	,059	,323
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,046	,035	,016	,324	,119	,443
Gerente de área ou diretor	,010	,039	,000	,000	,001	,004	,005
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,049	,000	,003	,000	,022	,023
Gerente de área ou diretor	,010	,050	,013	,014	,106	,096	,202
Assistente comercial	,010	,054	,000	,004	,004	,028	,032

Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,042	,005	,001	,051	,007	,058
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,052	,007	,003	,056	,021	,077
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,047	,003	,010	,023	,071	,094
Gerente de área ou diretor	,010	,037	,000	,000	,000	,000	,000
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,049	,005	,003	,047	,023	,070
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,049	,013	,012	,108	,083	,192
Assistente comercial	,010	,063	,005	,001	,035	,004	,039
Gerente de área ou diretor	,010	,065	,014	,003	,092	,016	,108
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,058	,003	,017	,022	,104	,126
Assistente comercial	,010	,044	,001	,000	,014	,003	,017
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,059	,004	,001	,027	,005	,032
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,181	,000	,146	,000	,281	,282
Gerente de área ou diretor	,010	,038	,008	,008	,085	,073	,158
Gerente de área ou diretor(a)
Gerente de área ou diretor	,010	,048	,003	,002	,025	,016	,041
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,087	,035	,003	,170	,014	,184
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,054	,000	,001	,001	,008	,009
Gerente de área ou diretor	,010	,047	,001	,011	,013	,082	,095
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,047	,000	,019	,002	,138	,140
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,031	,001	,008	,017	,097	,114
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,051	,017	,001	,144	,004	,148
.	,010	,039	,000	,002	,000	,019	,019

Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,067	,008	,013	,052	,069	,121
Gerente de área ou diretor	,010	,047	,007	,003	,061	,025	,087
Assistente comercial(a)
Gerente de área ou diretor	,010	,039	,011	,001	,115	,007	,122
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,059	,001	,008	,009	,044	,053
Gerente de área ou diretor	,010	,049	,006	,000	,051	,000	,051
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,114	,000	,021	,001	,065	,066
Assistente comercial	,010	,106	,001	,027	,004	,088	,092
Assistente comercial	,010	,073	,001	,010	,003	,047	,050
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,100	,011	,006	,045	,022	,067
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,042	,003	,002	,035	,017	,051
Gerente de área ou diretor	,010	,041	,012	,020	,130	,175	,305
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,073	,000	,009	,001	,044	,045
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,048	,005	,002	,042	,017	,059
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,052	,000	,009	,002	,059	,062
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,064	,001	,000	,009	,001	,010
Assistente comercial	,010	,064	,007	,007	,048	,038	,087
Assistente comercial	,010	,086	,004	,058	,019	,235	,255
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
.	,010	,098	,062	,000	,268	,001	,269
Assistente comercial	,010	,039	,011	,001	,115	,007	,122
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,066	,013	,009	,083	,047	,130
Gerente de área ou diretor	,010	,062	,006	,000	,045	,000	,045

Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,059	,004	,003	,031	,015	,047
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,038	,007	,000	,078	,001	,079
Gerente de área ou diretor	,010	,096	,003	,000	,012	,001	,012
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,050	,001	,013	,009	,088	,096
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,049	,001	,002	,008	,012	,019
Assistente comercial	,010	,046	,006	,000	,054	,001	,055
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,037	,005	,007	,059	,070	,128
Gerente de área ou diretor	,010	,064	,030	,000	,196	,000	,196
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,044	,003	,014	,031	,114	,145
Gerente de área ou diretor	,010	,050	,002	,009	,017	,067	,084
Gerente de área ou diretor	,010	,055	,001	,000	,009	,000	,009
Gerente de área ou diretor	,010	,056	,005	,000	,034	,000	,035
Gerente de área ou diretor	,010	,041	,005	,000	,053	,001	,054
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,137	,065	,069	,201	,176	,377
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,094	,001	,023	,003	,087	,090
Assistente comercial	,010	,061	,000	,015	,003	,086	,090
Assistente comercial	,010	,050	,000	,006	,000	,039	,039
.	,010	,051	,002	,000	,019	,001	,020
.	,010	,108	,087	,004	,343	,011	,354
Assistente comercial	,010	,045	,003	,000	,028	,000	,028
Assistente comercial	,010	,086	,000	,052	,002	,209	,211
Assistente comercial	,010	,052	,006	,002	,050	,012	,062
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,040	,001	,004	,013	,031	,044
Gerente de área ou diretor	,010	,046	,002	,011	,016	,080	,097

Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,042	,008	,003	,082	,024	,106
Vendedor ou executivo/gerente de conta(a)
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,102	,006	,006	,025	,020	,045
Gerente de área ou diretor	,010	,047	,000	,001	,001	,005	,006
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,050	,014	,003	,120	,020	,140
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,051	,000	,006	,000	,039	,039
Gerente de área ou diretor	,010	,041	,012	,020	,130	,175	,305
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,047	,002	,004	,021	,027	,048
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,050	,008	,010	,068	,068	,136
Gerente de área ou diretor	,010	,032	,002	,009	,026	,100	,126
Gerente de área ou diretor	,010	,045	,017	,022	,156	,172	,328
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,036	,008	,010	,099	,094	,194
Gerente de área ou diretor	,010	,044	,000	,001	,001	,005	,006
Vendedor ou executivo/gerente de conta	,010	,043	,000	,003	,000	,028	,028
Active Total	1,000	6,000	1,000	1,000			

Variable Principal Normalization.

a Supplementary object (passive missing or category used by supplementary objects only on all active variables).