



UC/FPCE\_2015

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Liderança Autêntica e Gestão do Conhecimento:  
emergências e constrangimentos**

Ana Luísa de Lima Costa (e-mail: [ana.luisa.lima@hotmail.com](mailto:ana.luisa.lima@hotmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, do Trabalho  
e dos Recursos Humanos sob a orientação das Professoras Doutoradas  
Leonor Pais e Lisete Mónico

## **Liderança Autêntica e Gestão do Conhecimento: emergências e constrangimentos**

### **Resumo**

Variáveis como a Liderança Autêntica (LA) e a Gestão do Conhecimento (GC) têm adquirido maior visibilidade e importância na investigação e na prática organizacional. O nosso estudo tem dois objetivos: (a) analisar o impacto que a LA tem na GC, procurando compreender as emergências e constrangimentos dessa relação; (b) avaliar se existem diferenças entre os setores privado e público ao nível desse impacto. A importância de examinar esta relação reside no facto de o estudo da mesma se afigurar relevante e escassear na literatura a este respeito produzida. A amostra estudada é constituída por 1056 colaboradores de várias organizações em Portugal, sendo 62% mulheres e 38% homens, com idades que variam entre os 19 e os 67 anos. Os instrumentos de medida utilizados foram o ALQR (Questionário de Liderança Autêntica – Versão Rater) e o KMQ-SF (Questionário de Gestão do Conhecimento – Versão Reduzida). Em termos de resultados, obtivemos uma correlação positiva e elevada entre as escalas globais de LA e de GC. A LA parece explicar, por ordem descendente, os fatores de GC relativos às Práticas Formais, Orientação Cultural, Práticas Informais e Orientação Competitiva. O mesmo sucede tanto no setor privado como no público. Entre estes setores, a única diferença estatisticamente significativa constatou-se ao nível do fator de GC referente à Orientação Competitiva, sendo significativamente superior no setor privado. O fator de LA Moral parece ser o que apresenta maior impacto nos fatores de GC, principalmente nos fatores Práticas Formais e Orientação Cultural. Estas relações são as únicas estatisticamente significativas ao nível do setor público. Em ambos os setores, a Orientação Cultural é o fator de GC mais dependente da Moral. Uma vez que o fator de LA Moral é o único que impacta todos os fatores de GC, revela-se o melhor preditor dos processos de GC no que respeita à LA. A adoção de práticas/processos formais que visem a criação, aquisição, preservação, partilha e utilização de conhecimento essencialmente explícito depende grandemente de um líder autêntico, que valorize a moral, a coragem e a resiliência. Um líder autêntico que promova a moral, poderá consequentemente fomentar o estabelecimento e a prática de valores, práticas, regras, normas e procedimentos dentro da organização.

Palavras-chave: liderança autêntica; gestão do conhecimento; setor privado; setor público.

## **Authentic Leadership and Knowledge Management: emergencies and constraints**

### **Abstract**

Variables such as Authentic Leadership (AL) and Knowledge Management (KM) have acquired greater visibility and importance in research and organizational practice. Our study has two objectives: (a) analyse the impact of AL on KM, seeking to understand the emergencies and constraints of that relationship; (b) assess whether there are differences between the private and public sectors in terms of that impact. The importance of examining this relationship lies in the fact that the study of this matter appears to be relevant and scarce in the literature produced in this respect. The sample consists of 1056 collaborators from organizations in Portugal, being 62% women and 38% male, with ages ranging between 19 and 67 years. The measuring instruments used were the ALQR (Authentic Leadership Questionnaire – version Rater) and the KMQ-SF (Knowledge Management Questionnaire – Short Form). In terms of results, we found a positive and high correlation between the global scales of AL and KM. AL seems to explain, in descending order, the KM factors relating to Formal Practices, Cultural Orientation, Informal Practices and Competitive Orientation. The same applies in both private and public sectors. Among these sectors, the only statistically significant difference was found in the KM factor concerning the Competitive Orientation, being significantly higher in the private sector. The Moral AL factor seems to be what has the greatest impact on KM factors, mainly in the Formal Practices and Cultural Orientation factors. These relations are the only statistically significant at the level of public sector. In both sectors, Cultural Orientation is the most dependent KM factor of Moral. Once the Moral AL factor is the only one that impacts all KM factors, it proves to be the best predictor of KM processes with regard to AL. The adoption of formal processes/practices aiming creation, acquisition, preservation, sharing and the use of essentially explicit knowledge greatly depends on an authentic leader, who enhances morale, courage and resilience. An authentic leader based on morals, may consequently stimulate the establishment and practice of values, practices, rules, standards and procedures within the organization.

**Key Words:** authentic leadership; knowledge management; private sector; public sector.

## Agradecimentos

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência.” – Henry Ford

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer às incansáveis e sempre prestáveis orientadoras. À Professora Doutora Leonor Pais pelas palavras sábias e pelos interessantes insights que nos forneceu ao longo dos vários meses de trabalho. Permitiu-me encarar a investigação académica de uma outra forma, mais atenta, mais perspicaz e sempre aberta a novas ideias e refutações. À Professora Doutora Lisete Mónico, pela forma prática e encorajadora de encarar todo o processo de análise de dados, possibilitando-me a abertura suficiente para compreender o “monstrinho” que a estatística é para mim. E, claro, ao Professor Doutor Nuno dos Santos, que tantas vezes colocava em questão as nossas interpretações e conclusões, puxando por nós e pela nossa capacidade argumentativa.

Em segundo lugar, um eterno obrigada aos meus pais Júlia e José e à minha irmã Natacha. Sem o apoio deles, eu não estaria onde estou hoje. É graças a eles que posso dizer, com confiança e orgulho, que me tornei na mulher que sou hoje. Com sonhos, metas, alguns medos naturais e, sobretudo, com esperança e otimismo. Perdoem-me pela ausência e pela falta de paciência que por vezes tomava conta de mim. Em terceiro lugar, às minhas grandes amigas do Mestrado. À Ana Sampaio, querida nas suas palavras e sempre pronta a motivar. À Cláudia Besteiro, sempre correta e atenta aos sentimentos e necessidades dos outros. À Inês Nascimento, minha grande companheira de aventuras, sem a qual tudo teria sido mais cinzento. À Marina Pedrosa, pela pessoa carinhosa, fiel e atenciosa que é, e por ser o meu espelho. À Raquel Macedo e ao seu otimismo e alegria contagiantes, que, nos momentos mais sombrios, nos fazia “arrebatar” e lembrava-nos do que era mais importante. E à minha querida Tânia Sá, “companheira de carteira”, que, sem ela, os primeiros dias de adaptação à “nova” turma teriam sido bem mais desafiantes. A vocês todas dedico parte da minha vida, parte do meu percurso e, espero, parte do meu ser.

Em quarto lugar, às minhas eternas e melhores amigas. À Joana Castro, pela pessoa fiel, pura e genuína que sempre foi. Em ti encontrei o meu porto de abrigo, a minha outra metade, o pedaço que me faltava. Em ti revejo-me sempre. E é para sempre que te quero como braço direito, contra tudo e contra todos, sempre bailando. “It’s just a bad day. Not a bad life”. E à Carolina Costa, mulher inteligente, bem-sucedida e aspirante a grandes coisas. Em ti encontro o lado mais racional das coisas, mas também o mais emotivo. É contigo que tenho as conversas mais profundas e desafiantes. És um misto de sensações e de palavras. A vocês agradeço a dedicação, o respeito, a alegria, a motivação, enfim, a amizade que sempre me dão.

E, por fim, não podia deixar de agradecer ao meu Danny. Foste a pessoa que mais me surpreendeu em toda a minha vida. És a prova viva da mudança que é possível ocorrer dentro das pessoas. És a pedra basilar que sustenta e apoia a pessoa que sou. Contigo sou eu própria, sem máscaras e sem truques. Consegues trazer à tona o melhor de mim, e por isso sou-te eternamente grata. Em ti deposito toda a confiança, respeito, dedicação e amor. Partilhei contigo quase seis anos da minha vida, e espero vir a partilhar muitos mais, da única forma que só nós sabemos. Nova lorque espera-nos, um dia.

## Índice

Introdução.....	1
I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura) .....	3
II – Objetivos.....	8
III – Metodologia .....	8
IV – Resultados .....	12
V – Discussão.....	20
VI – Conclusões .....	22
Bibliografia .....	24
Anexos.....	32

## Introdução

Os aspetos financeiros e tecnológicos estão a deixar de suportar a sustentabilidade e vantagem das organizações e, como tal, é exigida uma mudança no tipo de gestão organizacional (Campos, 2012). Variáveis como a Liderança Autêntica (LA) e a Gestão do Conhecimento (GC) têm adquirido maior visibilidade na investigação e na prática, sendo-lhes reconhecida uma importância acrescida (Almeida, Pais & Mónico, 2014). É neste contexto que este estudo se insere, visando alcançar dois objetivos: (a) analisar o impacto que a LA tem na GC, procurando compreender as emergências e constrangimentos dessa relação; (b) avaliar se existem diferenças entre os setores privado e público ao nível desse impacto.

A forma como a LA e a GC são geridas é um aspeto importante dos objetivos políticos e organizacionais atuais (e.g., Baporikar, 2014; Gardner, Coglisser, Davis & Dickens, 2011). O estudo da forma como estes construtos se relacionam torna-se relevante na medida em que carece de investigação e a literatura existente acerca do tema é escassa<sup>1</sup>. De facto, o único artigo publicado até à data (recolhido das bases de dados B-on e Google Académico), que relaciona explicitamente a LA com a GC, é o de Santos, Tecchio e Fialho (2014) e é de natureza exclusivamente concetual. No referente à LA, no nosso estudo adotamos o modelo proposto por Avolio e colaboradores (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), enquanto que, relativamente às práticas de GC, nos baseamos no modelo proposto por Cardoso (2007) e Pais (2014). Importa ainda referir que olhamos a LA na perspetiva dos colaboradores, ou seja, ao nível dos liderados/seguidores.

A evolução das últimas décadas colocou vários desafios aos líderes, nomeadamente guiar as organizações numa perspetiva de liderança moral, ética, transparente e consciente dos próprios valores (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). É neste contexto que se fala em autenticidade. Esta envolve perceções pessoais, valores, pensamentos, emoções e crenças, assim como agir de acordo com o verdadeiro self, ao expressar o que realmente se pensa e acredita (Eid, Mearns, Larsson, Laberg & Johnsen, 2012). A liderança baseada na autenticidade é um fator-chave que pode facilitar a criação de valor (Clapp-Smith et al., 2009), a inovação e o desenvolvimento de estratégias de GC (Girardi et al., 2012; Santos et al., 2014).

Na literatura mais recente, a LA é associada a diversas variáveis relativas ao comportamento organizacional, como gestão do conhecimento (e.g., Santos et al., 2014), criatividade e inovação (e.g., Cerne, Jaklic & Skerlavaj, 2013), emoções positivas e empenhamento (e.g., Vitória & Rego, 2010), espiritualidade organizacional e capital psicológico individual (e.g.,

---

<sup>1</sup> As bases de dados consultadas foram: Proquest, OvidSP, B-on, Web of Knowledge, EBSCOhost, Emerald (HR, Learning and Organizational Studies), Elsevier: ScienceDirect, DOAJ, Scielo e Google Académico.  
As keywords utilizadas foram: “liderança”, “liderança autêntica”, “authentic leadership”, “gestão do conhecimento” e “knowledge management”.

Vilaça, Mónico & de Castro, 2012), inteligência emocional e resultados dos colaboradores (e.g., Kiyani, Saher, Saleem & Iqbal, 2013), valores, *calling* e confiança (e.g., Seco, 2013), confiança e comprometimento (e.g., Wang & Hsieh, 2013), empowerment, desempenho e satisfação laboral (e.g., Wong & Laschinger, 2013), clima de segurança (e.g., Borgersen, Hystad, Larsson & Eid, 2014), liderança transformacional (e.g., Joo & Nimon, 2014), educação (e.g., Stoten, 2014), liderança artificial (e.g., Painter, 2014), expressão emocional e autenticidade dos colaboradores (e.g., Yagil & Medler-Liraz, 2014), e eficácia coletiva e desempenho grupal (e.g., Xiong & Fang, 2014).

Por seu turno, o conhecimento surge como catalisador da sustentabilidade organizacional pelo investimento efetuado nos talentos humanos (Girardi et al., 2012). O conhecimento favorece a aprendizagem, a criatividade, o envolvimento e a inovação (Girardi et al., 2012). Permite igualmente preservar heranças, aprender coisas novas, resolver problemas e desenvolver competências *core* (Liao, 2003). O conhecimento e a sua gestão têm vindo a receber uma atenção crescente, tanto nos círculos académicos como no mundo dos negócios (e.g., Merat & Bo, 2013). A evidência do que acabámos de referir é o crescente número de organizações que investem em programas de GC, numa perspetiva de melhoria contínua das competências e desempenho organizacionais (e.g., Baporikar, 2014; Lopez & Hoffman, 2014; Väyrynen, Helander & Kukko, 2014). Assim, a LA em organizações intensivas em conhecimento poderá proporcionar um ambiente organizacional positivo, verdadeiro e sustentável (Santos et al., 2014).

Na literatura mais recente, a GC é também relacionada com diversos aspetos do comportamento organizacional, como liderança (e.g., Merat & Bo, 2013), liderança orientada para o conhecimento (e.g., Donate & de Pablo, 2014), liderança e cultura organizacional (e.g., Nguyen & Mohamed, 2011), liderança transformacional e capital humano (e.g., Birasnav, Rangnekar & Dalpati, 2011), liderança transformacional e eficácia organizacional (e.g., Chi, Lan, Dorjgotov, 2012), liderança transformacional e aprendizagem, inovação e desempenho organizacionais (e.g., Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi & Rezazadeh, 2014), setor público/função pública (e.g., Cresswell, 2010), e serviços sociais (e.g., Leung, Cheung, Chan & Lo, 2012).

O presente trabalho estrutura-se em diferentes secções. Começamos por enquadrar o tema, ao rever a literatura acerca da LA e da GC, e ao apresentar o *state of the art* da relação entre ambos os construtos. Posteriormente, enunciamos o método utilizado no estudo realizado, o qual engloba a caracterização da amostra, a recolha de dados e procedimentos, medidas e instrumentos e análise dos dados. Após a apresentação dos resultados, segue-se a discussão e a conclusão. Nesta última, apresentam-se as limitações do estudo, as sugestões para possíveis investigações futuras, e as implicações teóricas e práticas dos resultados do estudo realizado.

## I – Enquadramento conceptual (revisão da literatura)

### Liderança Autêntica

O estudo da LA mereceu destaque por parte de alguns autores e várias são as definições propostas, das quais salientamos as três seguintes<sup>2</sup>:

“Leadership authenticity is (...) the extent to which subordinates perceive their leader to demonstrate the acceptance of organizational and personal responsibility for actions, outcomes, and mistakes; to be non-manipulating of subordinates; and to exhibit salience of self over role. Leadership inauthenticity is (...) the extent to which subordinates perceive their leader to be ‘passing the buck’ and blaming others and circumstances for errors and outcomes; to be manipulative of subordinates; and to be demonstrating a salience of role over self.” (Henderson & Hoy, 1983, pp. 67–68)

“Authentic leaders use their natural abilities, but they also recognize their shortcomings, and work hard to overcome them. They lead with purpose, meaning, and values. They build enduring relationships with people. Others follow them because they know where they stand. They are consistent and self-disciplined. When their principles are tested, they refuse to compromise. Authentic leaders are dedicated to developing themselves because they know that becoming a leader takes a lifetime of personal growth.” (George, 2003, p. 12)

“(...) an authentic leader (...): (1) is self-aware, humble, always seeking improvement, aware of those being led and looks out for the welfare of others; (2) fosters high degrees of trust by building an ethical and moral framework; and (3) is committed to organizational success within the construct of social values.” (Whitehead, 2009, p. 850)

Ao incorporar a liderança de tipo transformacional e ética (Avolio et al., 2004), a conceptualização de LA que domina na literatura científica é a proposta por Luthans e Avolio (2003, p. 243): “(...) a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development. The authentic leader is confident, hopeful, optimistic, resilient, transparent, moral/ethical future-oriented, and gives priority to developing associates into leaders themselves. The authentic leader does not try to coerce or even rationally persuade associates, but rather the leader's authentic values, beliefs, and behaviors serve to model the development of associates.”

Partindo das várias conceptualizações de LA, Avolio, Gardner, Luthans, May, Walumbwa e colaboradores aprimoraram a definição de LA (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005b), enraizada na conceção de autenticidade de Kernis (2003). Essa definição culmina na proposta de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, na qual nos fundamentamos. Segundo aqueles autores, a LA é (2008, p. 94) “(...) a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-

<sup>2</sup> As definições foram intencionalmente colocadas em inglês.

awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development.” Os conceitos de Transparência Relacional, Perspetiva Moral Internalizada (ou apenas Moral), Processamento Equilibrado e Autoconsciência baseiam-se, respetivamente, nos conceitos de Orientação Relacional, Componentes de Comportamento/Ação, Processamento Imparcial e Consciência apresentados por Kernis e Goldman (2006).

A *Transparência Relacional* envolve valorizar e alcançar abertura, confiança e sinceridade nas relações próximas, de modo que a pessoa veja o seu *eu* real, bom e mau, e que seja genuína e não “falsa” nas relações com os outros (Kernis, 2003). Isto significa a partilha aberta de informações e expressões de pensamentos e sentimentos verdadeiros ao tentar minimizar exposições de emoções impróprias (Walumbwa et al., 2008).

Já a *Moral* significa que a conduta é guiada por padrões morais e valores internos relativamente às pressões grupais, organizacionais e societais, resultando em tomadas de decisão e comportamentos consistentes com esses valores (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005a). Assim, os líderes autênticos desenvolvem-se com base na moral, eficácia, coragem e resiliência para lidar com questões éticas e alcançar ações autênticas (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

O *Processamento Equilibrado* significa a recolha e interpretação imparciais de informações relativas a si mesmo (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005a). Relaciona-se com a capacidade que o líder tem para analisar objetivamente a informação relevante antes de tomar decisões, solicitando visões e opiniões que desafiem as suas posições mais enraizadas (Gardner et al., 2005a; Walumbwa et al., 2008).

Por fim, a *Autoconsciência* significa ter consciência e confiar nos próprios motivos, sentimentos, emoções, desejos, necessidades, valores, pensamentos, forças, fraquezas e traços característicos (Kernis, 2003). Sendo autêntico, o indivíduo toma consciência de que é multifacetado e utiliza essa percepção nas suas trocas relacionais e situacionais, compreendendo a sua visão do mundo, a forma como os outros o veem e o impacto que tem nos outros (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008).

### **Gestão do Conhecimento**

A GC relaciona-se com as atividades que as organizações levam a cabo para adquirir, criar, armazenar, disseminar, partilhar, desenvolver, implantar e usar o conhecimento, de modo a adicionar valor ao mesmo (Aguiar, 2009; Birasnav, Goel & Rastogi, 2012; Noruzy et al., 2013; Santos et al., 2014). Uma vez que o conhecimento se torna de pouco valor se não for partilhado e utilizado, o maior desafio da GC é o de integrar e aplicar o conhecimento dos colaboradores de modo a promover um desenvolvimento sustentável da organização (Grant, 1996). Cardoso (2007) e Cardoso e Peralta (2011) sugerem um modelo multidimensional da GC, no qual nos fundamentamos, associando-lhe sete processos específicos: (a) criação e aquisição; (b) atribuição de sentido; (c) partilha e difusão; (d) memória organizacional; (e) medição; (f) recuperação do conhecimento; (g) utilização

do conhecimento.

A *criação e aquisição de conhecimento* estimula os demais processos, podendo ocorrer a partir de fontes internas (e.g., interação social ou incentivo à colaboração e à cooperação, formação interna) e externas (e.g., saber aproveitar os conhecimentos dos novos colaboradores, gerar e rendibilizar parcerias) (Pais, 2014).

A *atribuição de sentido ao conhecimento* relaciona-se com a necessidade de compreender os acontecimentos organizacionais significativos (e.g., eventos, êxitos, fracassos, normas, rotinas), variando relativamente às características de quem procura essa compreensão, atribuindo-lhe sentido (Pais, 2014).

A *partilha e difusão do conhecimento* significam que o conhecimento se propaga e se expande na organização, ocorrendo de duas possíveis formas: (a) intencional – de forma deliberada e consciente, através de ações expressamente adotadas (e.g., reuniões de trabalho, ações de formação ou rotação dos colaboradores), sendo o conhecimento explícito (associado à educação); (b) não intencional – em conversas acerca do trabalho ou nas pausas habituais, sendo o conhecimento tácito (associado à experiência pessoal) (Cardoso e Gomes, 2011; McAdam, Mason & McCrory, 2007; Polanyi, 1966).

A *memória* suporta e configura o armazenamento do conhecimento organizacional relevante e orienta-se para o exterior e/ou interior. A memória externa refere-se à reputação e imagem da organização projetadas para o exterior, e às informações registadas acerca da mesma. Já a memória interna pode ser de dois tipos: (a) intencional – abarca procedimentos, rotinas, produtos e serviços, os quais possuem conhecimento referente a competências nucleares, distintivas e por vezes únicas; (b) tácita – abrange teorias de ação e a cultura da organização (enquanto forma aprendida de perceber, refletir e sentir a realidade) (Pais, 2014).

A *medição do conhecimento* possibilita uma eficaz avaliação, gestão, rendibilização e proteção dos recursos organizacionais relativos ao conhecimento. Envolve as seguintes fases: desenvolvimento de atividades de criação e aquisição de conhecimento; identificação e localização do conhecimento instrumental e relevante para este ser acumulado, transformado e validado; definição dos critérios essenciais ao desenvolvimento dos sistemas de medição, tais como os relativos aos objetivos organizacionais e de aplicação a médio-prazo; incorporação e aplicação desses critérios em sistemas de medição e validação específicos, para posterior elaboração de relatórios internos e externos (Pais, 2014).

A *recuperação do conhecimento* possibilita a posterior utilização do mesmo, podendo ocorrer de duas formas: (a) controlada – guiada pela organização (através de condições que promovam a reflexão crítica acerca dos processos conducentes ao sucesso) e pela tecnologia (accedendo-se a informação contida em repositórios organizacionais); (b) automática – engloba essencialmente o conhecimento tácito e resulta do trabalho baseado em certos valores e princípios e das conversas acerca da organização (Pais, 2014).

Por fim, a *utilização do conhecimento* criado e partilhado acentua a importância de se utilizar efetivamente o conhecimento organizacional. Assim, as organizações conseguem rentabilizar os seus ativos de conhecimento numa lógica de desenvolvimento, através da otimização de processos, produtos e serviços (Pais, 2014).

### **Relação entre Liderança Autêntica e Gestão do Conhecimento**

Na implementação de processos de GC, é muito importante a participação ativa dos líderes, uma vez que são quem estabelece as regras da organização e, portanto, são quem tem impacto preponderante sobre se e como a GC deve ou não desenvolver-se na organização (Kluge, Stein & Licht, 2001). A literatura sugere que os líderes podem optar por dois tipos de condutas: (a) criar condições para que os colaboradores cultivem e contribuam com os seus recursos de conhecimento, ou facilitar o acesso ao conhecimento relevante (Crawford, Gould, & Scott, 2003; Politis, 2002); ou (b) apresentar barreiras ao conhecimento (Bryant, 2003; Politis, 2002; von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012), podendo resultar em, por exemplo, acumulação de conhecimento e competição, em vez de cooperação (Lakshman, 2009; Yahya & Goh, 2002).

A liderança em geral tem influência efetiva no desenvolvimento da GC, como sustentam vários estudos (Abdullah & Othman, 2005; DeTienne, Dyer, Hoopes & Harris, 2004; Grisham, 2006; Huseman & Goodman, 1999; Ichijo & Nonaka, 2007; Jennex & Olfman, 2005; Politis, 2001). Tal como argumentam alguns autores (e.g., Bartlett & Ghoshal, 2002), a liderança é de extrema importância na GC organizacional, nomeadamente na promoção da cooperação entre colaboradores, na partilha de conhecimento, na atribuição de responsabilidades e nas competências intra e interorganizacionais. Ao procurar a melhor forma de gerir o conhecimento individual e de o integrar no conhecimento organizacional, a GC desenvolve-se com o apoio de políticas e práticas partilhadas com os líderes, direcionadas às pessoas e ao conhecimento (Girardi et al., 2012).

Para que a liderança se torne eficaz na GC, nomeadamente uma liderança inovadora, integradora, unificadora e criativa, é necessário compreender, definir e estabelecer clara e visivelmente a missão da organização (Drucker, 1993). Essa eficácia pressupõe uma mentalidade capaz de propor uma transformação organizacional profunda e complexa, num ambiente sinérgico, apropriado e que facilite a interação entre indivíduos e grupos (Santana, Tecchio & Cunha, 2010). Os líderes podem valorizar o conhecimento, incentivar o questionamento e a experimentação através do empowerment, da construção da confiança e da facilitação da criação e partilha de conhecimento (Castiglione, 2006).

Handzic e Zhou (2005) defendem que uma liderança forte permite guiar a adoção da GC e gerir os recursos de conhecimento para extrair o máximo de benefícios. No mesmo sentido, Jennex e Olfman (2005) incluem a liderança como um dos doze fatores de sucesso na GC, baseando-se numa revisão de vários modelos acerca da GC (Massey, Montoya-Weiss & O'Driscoll, 2002; Lindsey, 2002; Jennex & Olfman, 2000; Maier, 2002) e dos fatores que podem influenciar o seu sucesso. Nonaka, Toyama e Konno

(2000), ao perspetivarem a *Organização Criadora do Conhecimento* (The Knowledge-Creating Company), enfatizam o papel da liderança no processo de GC. De acordo com estes autores, a liderança contribui para a visão de que o conhecimento é fundamental na organização, desenvolve recursos de conhecimento, gera colaboração e promove a criação contínua de conhecimento.

DeTienne et al. (2004) desenvolveram um modelo de gestão eficaz do conhecimento em que a liderança organizacional é um dos quatro fatores (cultura organizacional, nomeadamente o envolvimento cooperativo, confiança e incentivos; liderança organizacional; diretores de conhecimento; tecnologia). Neste modelo, a liderança desempenha um papel importante na superação das barreiras humanas no âmbito da GC. A liderança é igualmente relevante quando os colaboradores percebem os seus líderes como estando ativamente envolvidos e comprometidos a apoiar o conhecimento e as atividades de aprendizagem. Aqueles autores sugerem que a GC deve ser praticada e reforçada ativamente pelos líderes e deve permear todos os níveis organizacionais.

Cottrill, Lopez e Hoffman (2014) realizaram um estudo onde sugerem que os líderes autênticos fomentam a comunicação aberta e a capacidade de os colaboradores mostrarem o seu verdadeiro *self*, resultados que encontram sustentação em Avolio et al. (2004). Adicionalmente, os colaboradores que se sentem integrados na organização têm mais probabilidade de, entre outros aspetos, demonstrar iniciativa e valorizar o estatuto da sua organização no mercado (Cottrill et al., 2014).

Os resultados das investigações de Men (2014) e Men e Stacks (2014) apontam para uma forte relação positiva entre a LA e a prática da comunicação organizacional transparente. Uma vez que a ética constitui uma das raízes da LA, esta possui valores morais tais como integridade, justiça, amabilidade e altruísmo, os quais guiam os líderes na sua prática diária. Por sua vez, estes valores parecem ser a base da LA e da comunicação organizacional transparente (Men, 2014). Quando os colaboradores são supervisionados por líderes autênticos, esta transparência relacional pode promover um ambiente aberto e justo onde os colaboradores se podem expressar e contribuir com o seu conhecimento (Men & Stacks, 2014). Estes resultados ganham suporte por Berger (2008) e Stacks, Dodd e Men (2013), os quais defendem que a liderança é crítica na promoção de um sistema interno de comunicação organizacional.

Zhou, Ma, Cheng e Xia (2014) realizaram um estudo onde sugerem que os líderes mais autênticos, comparativamente com os menos autênticos, promovem mais a inovação nos seus colaboradores. Quando estes percebem o seu líder como autêntico, será mais provável que, entre outros aspetos, proponham soluções inovadoras e sejam capazes de facilmente lidar com problemas e oportunidades (Zhou et al., 2014).

Portanto, a LA permite influenciar as pessoas e promover relações elas próprias autênticas, ao mesmo tempo que permite refletir, criticar e questionar a forma como a organização atua e pensa (Santos et al., 2014). Consequentemente, a LA possibilita a inovação nos produtos, processos e

serviços a partir da partilha e uso produtivo do conhecimento gerado na organização (Santos et al., 2014). Deste modo, um estilo de liderança autêntico e participativo conseguirá facilitar e promover processos e relações no âmbito da GC, pressupondo a atribuição de poder aos membros da organização (Santos et al., 2014).

Os líderes autênticos, ao exercerem influência na GC, são capazes de: propor e aprovar novas ideias; valorizar as diferenças individuais (Santos et al., 2014); estabelecer uma comunicação eficaz e ser um agente de mudança e transformação corporativa (Debowski, 2006); e capacitar os membros para uma visão partilhada, fornecer recursos, atribuir responsabilidades e celebrar o sucesso (Hitt, 1995). Mais especificamente, o líder autêntico pode atuar na maximização da receção de mensagens, na criação e partilha de conhecimento, e no fomento da autoconsciência, autoconfiança e autodesenvolvimento, num meio em constante transformação (Waldersee, 1997).

O nível de partilha de conhecimento parece relacionar-se com o grau de confiança, reconhecimento organizacional e satisfação dos colaboradores (Senge, 1997). Assim, os líderes conseguem compreender as pessoas, os processos e os sistemas organizacionais, bem como os seus princípios de negócio (Debowski, 2006). Em suma, o líder autêntico reconhece, orienta e valoriza a GC de modo a alcançar e compatibilizar os objetivos e expectativas individuais e organizacionais, fazendo com que a satisfação e a confiança possibilitem o sucesso da GC (Santos et al., 2014). Consequentemente, a LA fornece consistência e precisão aos processos de GC, de forma a consolidá-los em todos os níveis organizacionais (Santos et al., 2014).

## **II - Objetivos**

Como referido anteriormente, o presente artigo possui dois objetivos: (a) analisar o impacto que a LA tem na GC, procurando compreender as emergências e constrangimentos dessa relação; (b) avaliar se existem diferenças entre os setores privado e público ao nível desse impacto.

## **III - Metodologia**

### **Amostra**

A amostra é constituída por 1056 colaboradores de organizações em Portugal, entre os quais 62% são mulheres e 38% são homens, com idades que variam entre os 19 e os 67 anos, apresentando uma média (M) de 39.59 e um desvio-padrão (DP) de 11.148 anos de idade (cf. Anexo III).

Em termos de escolaridade, a maioria dos participantes (32.8%) possui o ensino secundário, 18.5% têm uma educação básica, 13.4% possuem pós-graduação/mestrado pós-Bolonha/licenciatura pré-Bolonha, 10.1% frequentam uma licenciatura, 7.7% têm licenciatura pós-Bolonha, 2.7% possuem um mestrado pré-Bolonha, 2.8% possuem Bacharelato, 0.8% doutoramento e 0.2% apenas sabem ler e escrever sem possuir a 4ª classe.

Relativamente ao tipo de vínculo com a organização, todos os

participantes têm uma ligação de pelo menos um ano com uma organização, sendo que 67.8% têm um contrato sem termo/efetivo, 27.2% possuem um contrato a termo (certo ou incerto) e 5% são prestadores de serviços (recibos verdes). Os anos de trabalho na organização variam entre 1 a 46 anos, com M de 11.74 e DP de 9.83 anos. Em termos de desempenho de função de chefia, 79.5% dos participantes não têm nenhum papel de chefia e 20.5% desempenham algum tipo de chefia (destes, 19.7% são chefias intermédias).

Quanto ao setor de atividade da organização onde trabalha, os mais apontados são Educação e Ciência (15.3%), Saúde Humana e Apoio Social (12.8%), Comércio por Grosso e a Retalho (11.4%), Indústria Transformadora (10.9%) e Outra Profissão (26.4%). Os menos referidos são Alojamento e Restauração (6.4%), Construção (4.1%), Tecnologia de Informação e Comunicações (4.5%), Transportes e Armazenagem (2.7%), Artes e Indústrias Criativas (1.4%), Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água (1.3%), Agricultura, Pecuária e Pescas (1.2%), Atividades Imobiliárias, Alugueres e Serviços Prestados às Empresas (1.2%) e Indústria Extrativa (0.3%). Trabalham no setor público 24.1% dos participantes e no privado 75.9%.

Relativamente à dimensão (número de colaboradores) da organização onde trabalha, 31.2% trabalham em organizações com 10 a 50 colaboradores, 23.5% em organizações até 9 colaboradores, 21.6% em organizações com 51-250, 9% em organizações com mais de 1001 colaboradores, 8.7% em organizações com 251-500 e 6% em organizações com 501-1000. Quanto ao vencimento líquido mensal, a maioria dos participantes (49%) possui um salário entre os 501 e os 1000€, 22.3% recebe até 500€, 19.8% recebe entre 1001 e 1500€, 6.3% recebe entre 1501 e 2000€, 1.7% recebe entre 2001 e 2500€, 0.4% recebe entre 2501 e 3000€, 0.2% tem um salário entre 3001 e 3500€ ou entre 3501 e 4000€, e 0.1% recebe mais de 4000€.

### **Recolha de dados e procedimento**

Todos os procedimentos formais e éticos foram assegurados, assim como o anonimato dos participantes e a confidencialidade das respostas, de modo a evitar o enviesamento. Os dados foram recolhidos no âmbito de um projeto de investigação na unidade curricular de Metodologia de Investigação. Participaram estudantes da Universidade de Coimbra (do Mestrado Integrado em Psicologia, de Ciências da Educação, de Serviço Social) e da Universidade de Évora (do Mestrado em Ciências Sociais). Realizaram-se sessões de esclarecimento acerca do objetivo deste estudo de modo a manter a fiabilidade dos dados. Cada estudante distribuiu entre 3 a 10 questionários a colaboradores de várias zonas de Portugal e com ocupações profissionais diversas, de forma a obter um elevado número de participantes num curto espaço de tempo. A recolha de dados foi realizada entre Dezembro de 2013 e Fevereiro de 2014.

### **Medidas e instrumentos**

Utilizámos as escalas dos autores Walumbwa et al. (2008) e Pais (2014) para, respetivamente, avaliar a Liderança Autêntica (Questionário de Liderança Autêntica – Versão Rater, em inglês, Authentic Leadership

Questionnaire – Version Rater, ALQR) e a Gestão do Conhecimento (Questionário de Gestão do Conhecimento – Versão Reduzida, em inglês Knowledge Management Questionnaire – Short Form, KMQ-SF). Avaliámos a validade fatorial dos questionários com análises fatoriais confirmatórias, no software AMOS (Arbuckle, 2010). Analisámos a fiabilidade compósita e a variância média extraída para cada fator como descrito em Fornell e Larcker (1981). Analisámos a existência de outliers pela distância quadrada de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2007) e avaliámos a normalidade das variáveis pelos coeficientes de assimetria (Sk) e de curtose (Ku) univariada e multivariada. Nenhuma das variáveis apresentou valores de Sk e Ku que pudessem indicar violações da distribuição normal, sendo que  $|Sk| < 3$  e  $|Ku| < 10$ . A qualidade do ajustamento global dos modelos fatoriais foi feita pelos índices de  $\chi^2$ , CFI, NFI, TLI, SRMR e RMSEA, tendo em conta os valores de referência (Bentler, 1990; Schumacker & Lomax, 1996; Brown, 2006; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999). O ajustamento do modelo foi feito pelos índices de modificação (maiores que 40).

#### *Questionário de Liderança Autêntica – Versão Rater (ALQR)*

Tal como referido anteriormente, para avaliar a LA, utilizámos o Questionário de Liderança Autêntica – Versão Rater (ALQR), desenvolvido por Walumbwa et al. (2008) e adaptado para a população portuguesa por Rego, Sousa, Marques e Cunha (2012). O ALQR permite medir o grau de autenticidade do líder considerando as perceções dos liderados, sendo composto por 16 itens que permitem avaliar as quatro dimensões da LA: Transparência Relacional (5 itens: 1, 5, 9, 13 e 16), Perspetiva Moral Internalizada (4 itens: 2, 6, 10 e 14), Processamento Equilibrado (3 itens: 3, 7 e 11) e Autoconsciência (4 itens: 4, 8, 12 e 15). Relativamente aos itens, os participantes devem avaliar com que frequência cada afirmação corresponde ao comportamento do supervisor direto, apresentados numa escala Likert de cinco pontos (0 – Nunca; 1 – Uma vez por outra; 2 – Por vezes; 3 – Com alguma frequência; 4 – Frequentemente, senão sempre) (Rego et al., 2012).

Realizámos uma análise fatorial confirmatória através do programa AMOS à estrutura tetra-fatorial proposta por Walumbwa et al. (2008). Os índices de ajustamento do primeiro modelo estimado foram os seguintes: NFI = 0.914, TLI = 0.910, CFI = 0.927; RMSEA = 0.071 (LO90 = 0.066; HI90 = 0.076), RMR = 0.049. Atendendo aos índices de modificação superiores a 40, foram correlacionados os seguintes erros associados às variáveis: LA1 e LA4, LA8 e LA10, e LA12 e LA13 (cf. Figura 1). O ajustamento do modelo sofreu ligeiras melhorias, tendo-se obtido os seguintes índices de ajustamento: NFI = 0.940, TLI = 0.940, CFI = 0.952; RMSEA = 0.058 (LO90 = 0.053; HI90 = 0.064), RMR = 0.042. Excetuando os valores do RMSEA e do RMR que indicam um ajustamento aceitável, os demais índices de ajustamento apontam para um bom ajustamento do modelo à nossa amostra. A consistência interna foi estimada pelo coeficiente de Alpha de Cronbach; a escala global de LA apresentou  $\alpha = 0.915$ , o fator Transparência Relacional (F1) apresentou  $\alpha = 0.760$ , o fator Moral (F2) apresentou  $\alpha = 0.787$ , o fator Processamento Equilibrado (F3) apresentou  $\alpha$

= 0.728 e, por último, o fator Autoconsciência (F4) apresentou  $\alpha = 0.808$ .

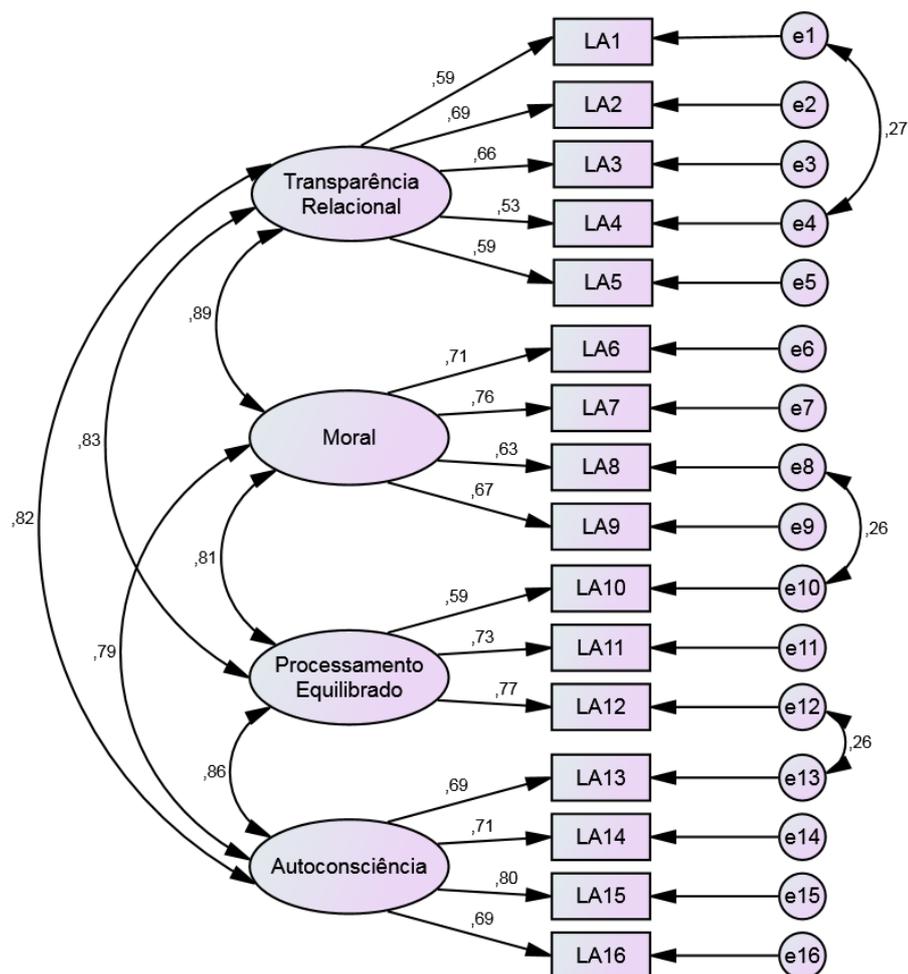


Figura 1. Análise confirmatória da escala da LA à amostra (N = 1056).

#### Questionário de Gestão do Conhecimento – Versão Reduzida (KMQ-SF)

Tal como referido anteriormente, para avaliar a GC, utilizámos o Questionário de Gestão do Conhecimento – Versão Reduzida (KMQ-SF), publicada por Pais (2014) e originalmente proposta por Cardoso (2007). Esta versão é constituída por 22 itens e permite identificar e analisar as perceções dos colaboradores acerca de diferentes processos de GC. Os itens são apresentados numa escala Likert de cinco pontos (1 – Quase nunca se aplica; 2 – Aplica-se pouco; 3 – Aplica-se moderadamente; 4 – Aplica-se muito; 5 – Aplica-se quase totalmente) (Pais, 2014). A validação fatorial do KMQ-SF em diferentes amostras tem conduzido invariavelmente a uma estrutura de 4 fatores ou tetra-fatorial: Orientação Cultural para o Conhecimento (7 itens: 2, 6, 10, 13, 14, 18 e 19), Orientação Competitiva (4 itens: 5, 8, 9 e 22), Práticas Formais de GC (6 itens: 3, 7, 11, 16, 17 e 21), e Práticas Informais de GC (5 itens: 1, 4, 12, 15 e 20) (Pais, 2014).

A *Orientação Cultural* remete para os valores, práticas, regras, normas e procedimentos estabelecidos e que devem ser seguidos na organização, ou seja, trata-se de uma cultura comum que delimita o que é ou

não relevante e que orienta e atribui sentido às atividades organizacionais (Pais, 2014). A *Orientação Competitiva* reflete uma orientação para o exterior por parte da organização, em que o conhecimento organizacional é considerado como vantagem competitiva sustentável, isto é, o conhecimento é estrategicamente gerido numa lógica de desempenho comparativo entre “nós” e os “outros” (Pais, 2014). As *Práticas Formais* dizem respeito aos processos formalmente instituídos na organização, centrados essencialmente no conhecimento explícito, ou seja, remete para a adoção de práticas que visam a criação, aquisição, preservação, partilha e utilização do conhecimento (Pais, 2014). Por último, as *Práticas Informais* traduzem as interações informais organizacionais que facilitam a construção social do conhecimento maioritariamente tácito, através da prática discursiva comum e coletiva (Pais, 2014). Uma vez estabelecidas, as práticas formais poderão influenciar as interações informais orientadas para a GC (Pais, 2014).

A validação do KMQ-SF na amostra do presente estudo consta em Sousa, dos Santos, Mónico e Pais (2014) e resultou em 4 fatores, sendo que o Modelo Tetra-fatorial final do KMQ-SF revelou bom ajustamento e boa fiabilidade,  $X^2(200) = 1190.8$ ,  $p < 0.001$ ; NFI = 0.888; CFI = 0.905; TLI = 0.890; RMSEA = 0.067. A consistência interna foi estimada pelo coeficiente de Alpha de Cronbach. A escala global da GC apresentou um coeficiente de consistência elevado,  $\alpha = 0.913$ ; o fator Orientação Cultural (F1) apresentou  $\alpha = 0.831$ , o fator Orientação Competitiva (F2) apresentou  $\alpha = 0.806$ , o fator Práticas Formais (F3) apresentou  $\alpha = 0.815$ , e o fator Práticas Informais (F4) apresentou  $\alpha = 0.779$  (aceitável, de acordo com Nunally, 1978) (Pais, 2014).

#### **Análise de dados**

Os dados deste estudo não experimental e transversal foram processados nas versões 22.0 dos programas estatísticos SPSS (SPSS Inc, Chicago, IL) e IBM SPSS Amos. Realizámos uma análise descritiva e correlacional das escalas globais (ALQR e KMQ-SF) e fatores constituintes. Efetuámos uma regressão múltipla multivariada, com vista a averiguar em que medida é possível prever as dimensões da GC nas organizações a partir das dimensões de LA. Seguidamente testámos o efeito da variável Desempenho da Função no Setor Público ou Privado e comparámos os modelos de regressão múltipla multivariada aplicados a cada um destes setores.

### **IV - Resultados**

#### **Análise descritiva e correlações entre LA e GC**

As estatísticas descritivas obtidas e a matriz de correlações entre a LA e a GC e fatores constituintes encontram-se ilustradas nos Quadros 1 e 2. Os valores das respostas no ALQR variaram entre 0 (*Nunca*) e 4 (*Frequentemente, senão sempre*), tendo como média (M) de respostas 2.63, e os valores das respostas no KMQ-SF variaram entre 1 (*Quase nunca se aplica*) e 5 (*Aplica-se quase totalmente*), tendo como média (M) de respostas 3.55. Ou seja, os participantes, em média, percecionaram as práticas de LA como ocorrendo com alguma frequência no seu local de trabalho (uma vez

que a opção 3 na escala de Likert equivale a *Com alguma frequência*) e de GC como aplicando-se muito ao seu local de trabalho (a opção 4 equivale a *Aplica-se muito*).

Todos os fatores de LA foram apontados como aplicando-se com alguma frequência ao local de trabalho, atendendo à escala de medida: a Moral (M = 2.69), a Transparência Relacional (M = 2.66), a Autoconsciência (M = 2.63) e o Processamento Equilibrado (M = 2.51). Os processos de GC assinalados como aplicando-se tendencialmente muito ao local de trabalho foram a Orientação Cultural (M = 3.91) seguido das Práticas Informais (M = 3.66). Aplicando-se moderadamente ao local de trabalho foram os processos de GC Orientação Competitiva (M = 3.39) e Práticas Formais (M = 3.14).

**Quadro 1. Análise descritiva da escala global de LA e de GC e fatores constituintes.**

	Min	Max	M	EP	DP
LA_Global	.00	4.00	2.63	.02	.69
LA_F1 Transparência Relacional	.00	4.00	2.66	.02	.76
LA_F2 Moral	.00	4.00	2.69	.02	.79
LA_F3 Processamento Equilibrado	.00	4.00	2.51	.03	.86
LA_F4 Autoconsciência	.00	4.00	2.63	.02	.80
GC_Global	1.00	5.00	3.55	.02	.64
GC_F1 Orientação Cultural	1.00	5.00	3.91	.02	.63
GC_F2 Orientação Competitiva	1.00	5.00	3.39	.03	.93
GC_F3 Práticas Formais	1.00	5.00	3.14	.03	.89
GC_F4 Práticas Informais	1.00	5.00	3.66	.02	.76

Relativamente ao Quadro 2, observámos que todas as correlações entre as variáveis analisadas foram estatisticamente significativas ( $p < .001$ ), com valores maioritariamente elevados, segundo Cohen (1988). É de salientar a correlação positiva e elevada entre as escalas globais de LA e de GC ( $r = 0.45$ ), com uma variabilidade partilhada ( $r^2$ ) de 0.204, ou seja, de 20.4%.

As correlações elevadas ( $r \geq 0.37$ , atendendo à classificação de Cohen, 1988) verificaram-se entre as Práticas Formais da GC e os fatores de LA Processamento Equilibrado, Moral e Autoconsciência (respetivamente,  $r = 0.42$ , 17.4%;  $r = 0.41$ , 16.8%;  $r = 0.39$ , 14.8%). Verificou-se também uma correlação de  $r = 0.39$  (15.1%) entre o fator Orientação Cultural da GC e o fator Moral da LA.

As correlações baixas ( $0.10 \geq r < 0.24$ , atendendo à classificação de Cohen, 1988) verificaram-se entre o fator de GC Orientação Competitiva e todos os fatores de LA: o Processamento Equilibrado, a Moral, a Autoconsciência e a Transparência Relacional (respetivamente,  $r = 0.24$ , 5.6%;  $r = 0.23$ , 5.5%,  $r = 0.22$ , 5%;  $r = 0.19$ , 3.6%).

Relativamente às correlações entre os fatores da escala de LA, as mais elevadas encontraram-se entre o Processamento Equilibrado e a Autoconsciência e entre a Transparência Relacional e a Moral (respetivamente,  $r = 0.687$ , 47.2%;  $r = 0.684$ , 46.8%). Quanto às correlações

entre os fatores da escala de GC, as mais elevadas encontraram-se entre o fator Orientação Cultural com os fatores Práticas Informais e Práticas Formais (respetivamente,  $r = 0.679$ , 46.1%;  $r = 0.603$ , 36.4%).

**Quadro 2. Matriz de correlações entre a LA e a GC e fatores constituintes (coeficientes de determinação  $r^2$  entre parêntesis).**

	LA_ F2	LA_ F3	LA_ F4	GC_ Global	GC_ F1	GC_ F2	GC_ F3	GC_ F4
LA_Global	-	-	-	.452 (.204)	.400 (.160)	.253 (.064)	.447 (.200)	.343 (.118)
LA_F1	.684 (.468)	.632 (.399)	.650 (.423)	.373 (.139)	.341 (.116)	.189 (.036)	.353 (.125)	.310 (.096)
LA_F2	-	.654 (.428)	.636 (.405)	.421 (.177)	.388 (.151)	.234 (.055)	.410 (.168)	.313 (.098)
LA_F3	-	-	.687 (.472)	.384 (.148)	.310 (.096)	.236 (.056)	.409 (.167)	.267 (.071)
LA_F4	-	-	-	.385 (.148)	.336 (.113)	.223 (.050)	.383 (.147)	.286 (.082)
GC_F1	-	-	-	-	-	.531 (.282)	.603 (.364)	.679 (.461)
GC_F2	-	-	-	-	-	-	.471 (.222)	.442 (.195)
GC_F3	-	-	-	-	-	-	-	.596 (.355)
GC_F4	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Todas as correlações são significativas ao nível de  $p < .001$ .

Legenda: LA\_F1 Transparência Relacional; LA\_F2 Moral; LA\_F3 Processamento Equilibrado; LA\_F4 Autoconsciência; GC\_F1 Orientação Cultural; GC\_F2 Orientação Competitiva; GC\_F3 Práticas Formais; GC\_F4 Práticas Informais.

### **Análise da regressão múltipla multivariada entre a LA e a GC**

Com o objetivo de avaliar a influência dos fatores de LA nos processos de GC, procedemos a uma análise da regressão linear múltipla multivariada com estimação dos parâmetros pelo método da máxima verosimilhança implementada no software AMOS (v. 22, SPSS Inc, Chicago, IL). Os fatores da LA foram tomados como variáveis preditoras e os processos de GC como variáveis critério. Utilizámos a distância quadrática da Mahalanobis ( $D^2$ ) para avaliar a existência de outliers, não se verificando valores indicativos da sua presença (Tabachnick & Fidell, 2007). Para avaliar a normalidade das variáveis utilizaram-se os coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni- e multivariada, tendo-se constado uma não violação à distribuição normal, já que  $|Sk| < 3$  e  $|Ku| < 10$  (Marôco, 2010). Calculando os VIF pelo programa SPSS, assegurou-se que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis (obtivemos VIF compreendidos entre 2.29 e 2.31).

A Figura 2 representa o modelo com as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão e dos  $R^2$  das variáveis critério. Os coeficientes

de regressão não estandardizados, os erros-padrão, os rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados estão indicados no Quadro 3. Verificamos que o modelo ajustado explica, respetivamente, 21%, 17%, 12% e 7% da variabilidade dos fatores de GC Práticas Formais, Orientação Cultural, Práticas Informais e Orientação Competitiva.

Analisando as relações significativas entre as variáveis predictoras e as critérios (cf. Figura 2 e Quadro 3), constatámos que a Moral é o fator que exerce maior influência em todos os fatores da GC: na Orientação Cultural ( $\beta = 0.244$ ), nas Práticas Formais ( $\beta = 0.199$ ), nas Práticas Informais ( $\beta = 0.150$ ) e na Orientação Competitiva ( $\beta = 0.122$ ). Quanto às influências não significativas ( $p > 0.05$ ), identificámos a do fator de LA Transparência Relacional nos fatores de GC Orientação Competitiva e Práticas Formais (respetivamente,  $\beta = -0.02$  e  $\beta = 0.03$ ), a do fator de LA Processamento Equilibrado nos fatores de GC Orientação Cultural e Práticas Informais (ambos com  $\beta = 0.02$ ), e a do fator de LA Autoconsciência nos fatores de GC Orientação Competitiva e Práticas Informais (respetivamente,  $\beta = 0.08$  e  $\beta = 0.09$ ).

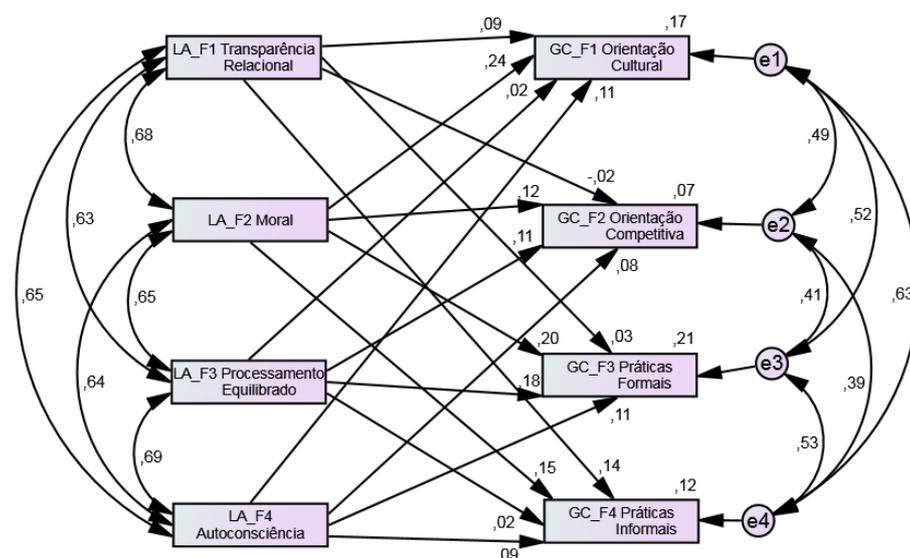


Figura 2. Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de GC previstos a partir dos fatores de LA.

Quadro 3. Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EP), rácios-críticos (RC), coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e níveis de significação (Sig.) das dimensões de GC previstas a partir das dimensões de LA.

			b	EP	RC	$\beta$	Sig.
GC_F4	<---	LA_F4	.081	.042	1.950	.086	.051
GC_F2	<---	LA_F4	.091	.052	1.741	.079	.082
GC_F2	<---	LA_F1	-.019	.055	-.354	-.016	.723
GC_F4	<---	LA_F1	.135	.043	3.123	.136	.002
GC_F3	<---	LA_F4	.124	.046	2.690	.112	.007
GC_F3	<---	LA_F1	.032	.048	.668	.028	.504

**Quadro 3. Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EP), rácios-críticos (RC), coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e níveis de significação (Sig.) das dimensões de GC previstas a partir das dimensões de LA.**

			b	EP	RC	$\beta$	Sig.
GC_F3	<---	LA_F3	.189	.043	4.438	.185	.000
GC_F3	<---	LA_F2	.223	.047	4.780	.199	.000
GC_F4	<---	LA_F2	.143	.042	3.407	.150	.000
GC_F4	<---	LA_F3	.021	.038	.546	.024	.585
GC_F1	<---	LA_F2	.195	.034	5.729	.244	.000
GC_F1	<---	LA_F1	.077	.035	2.186	.093	.029
GC_F2	<---	LA_F3	.120	.049	2.478	.112	.013
GC_F2	<---	LA_F2	.143	.053	2.701	.122	.007
GC_F1	<---	LA_F3	.012	.031	.378	.016	.705
GC_F1	<---	LA_F4	.086	.034	2.568	.110	.010

Legenda: LA\_F1 Transparência Relacional; LA\_F2 Moral; LA\_F3 Processamento Equilibrado; LA\_F4 Autoconsciência; GC\_F1 Orientação Cultural; GC\_F2 Orientação Competitiva; GC\_F3 Práticas Formais; GC\_F4 Práticas Informais.

Concluindo, o fator de LA mais influente nos processos de GC é a Moral do líder, seguindo-se a Autoconsciência, o Processamento Equilibrado e a Transparência Relacional.

#### **Análises descritivas entre LA e GC nos setores privado e público**

Pretendemos agora analisar o efeito da situação profissional dos colaboradores em termos do desempenho de funções no setor público<sup>3</sup> ou no setor privado nas medidas de LA e de GC. O Quadro 4 ilustra as médias (M) e os desvios-padrão (DP) das escalas globais da LA e da GC e dos seus fatores em função da situação profissional dos participantes.

Procedemos a análises multivariadas da variância (MANOVA, procedimento *General Linear Model*), onde avaliámos as pontuações médias da LA e da GC em função da situação profissional dos participantes. Tomámos como variável independente (VI) a situação profissional dos participantes (1 = setor privado; 2 = setor público). As variáveis dependentes (VDs) foram as pontuações médias em cada um dos fatores da LA e da GC. Para a LA a análise do teste multivariado indicou que o efeito global se revela estatisticamente significativo,  $\Lambda$  de Wilks = 0.996,  $F(4, 1042) = 1.020$ ,  $p < .001$ . Para a escala de GC obtivemos igualmente um efeito multivariado estatisticamente significativo,  $\Lambda$  de Wilks = 0.945,  $F(4, 1042) = 15.224$ ,  $p < .001$ .

Entre o setor público e o privado (cf. Quadro 4), verificaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas ao nível do fator de GC Orientação Competitiva, significativamente superior no setor privado. Quanto à LA, nenhuma das diferenças foi estatisticamente significativa.

<sup>3</sup> Entenda-se *Setor Público* como sendo a situação profissional *Trabalhador do Estado*.

**Quadro 4. Pontuações médias e desvios-padrão dos fatores da LA e da GC e das escalas globais em função da situação profissional da amostra: testes univariados.**

	Situação profissional						F	Sig.
	Setor privado (n = 795)		Setor público (n = 252)		Total (N = 1047)			
	M	DP	M	DP	M	DP		
LA_Global	2.63	.70	2.62	.67	-	-	-	-
LA_F1 Transparência Relacional	2.66	.78	2.66	.73	2.66	.76	.00	.99
LA_F2 Moral	2.71	.79	2.64	.80	2.69	.79	1.43	.23
LA_F3 Processamento Equilibrado	2.50	.88	2.52	.84	2.51	.87	.10	.76
LA_F4 Autoconsciência	2.62	.81	2.62	.77	2.62	.80	.01	.91
GC_Global	3.58	.65	3.46	.62	-	-	-	-
GC_F1 Orientação Cultural	3.92	.63	3.86	.63	3.91	.63	1.96	.16
GC_F2 Orientação Competitiva	3.50	.89	3.07	.96	3.39	.93	42.66	.00
GC_F3 Práticas Formais	3.138	.91	3.16	.83	3.14	.89	.10	.76
GC_F4 Práticas Informais	3.678	.76	3.57	.76	3.65	.76	3.59	.06

#### **Análise da regressão múltipla multivariada entre a LA e a GC nos setores privado e público**

As Figuras 3 e 4 representam os modelos com as estimativas estandardizadas dos coeficientes de regressão e dos  $R^2$  das variáveis critério, no setor privado e público, respetivamente. Os coeficientes de regressão não estandardizados, os erros-padrão, os rácios-críticos e os coeficientes de regressão estandardizados estão indicados no Quadro 5.

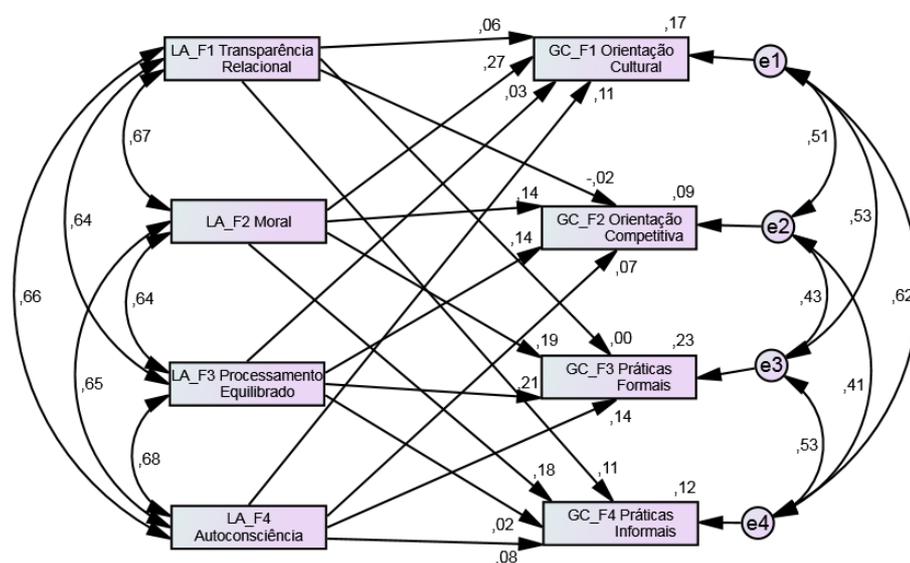
Comparando os modelos ajustados dos setores privado e público, verificámos que ambos apontam na direção da Figura 2 (apresentada anteriormente). No setor privado (cf. Figura 3), o modelo ajustado explicou, respetivamente, 23%, 17%, 12% e 9% da variabilidade dos fatores de GC Práticas Formais, Orientação Cultural, Práticas Informais e Orientação Competitiva. No setor público (cf. Figura 4), o modelo ajustado explicou, respetivamente, 16%, 15%, 11% e 4% da variabilidade dos fatores de GC Práticas Formais, Orientação Cultural, Práticas Informais e Orientação Competitiva. Deste modo, em ambos os setores prevê-se que as Práticas Formais de GC sejam as mais dependentes da LA, opondo-se à Orientação Competitiva para o conhecimento, a qual se prevê ser a menos dependente da percepção de liderança que têm os colaboradores, acerca dos seus líderes.

Constatámos que no fator de GC Orientação Cultural o fator de LA que exerceu maior influência foi a Moral, tanto no setor privado como no público ( $\beta = 0.267$  e  $\beta = 0.202$ , respetivamente) (cf. Figuras 4 e 5 e Quadro 5); nas Práticas Formais da GC os fatores mais influentes da LA são o Processamento Equilibrado no setor privado ( $\beta = 0.213$ ) e a Moral no setor público ( $\beta = 0.323$ ); nas Práticas Informais da GC os fatores mais influentes da LA são a Moral no setor privado ( $\beta = 0.184$ ) e a Transparência Relacional no setor público ( $\beta = 0.154$ ); por último, no fator de GC Orientação Competitiva os fatores mais influentes da LA são a Moral no setor privado

( $\beta = 0.141$ ) e a Autoconsciência no setor público ( $\beta = 0.119$ ).

Verificámos que, nos colaboradores do setor privado, o fator de LA Transparência Relacional não influenciou significativamente os fatores de GC Orientação Cultural, as Práticas Formais e a Orientação Competitiva (respetivamente,  $\beta = 0.06$ ,  $\beta = 0.00$  e  $\beta = -0.02$ ); já o fator de LA Processamento Equilibrado não influenciou as Práticas Informais e a Orientação Cultural ( $\beta = 0.02$  e  $\beta = 0.11$ , respetivamente) da GC; por último, o fator de LA Autoconsciência não influenciou os fatores de GC Orientação Cultural e Práticas Informais (respetivamente,  $\beta = 0.07$  e  $\beta = 0.09$ ).

Já no setor público, quase todas as vias de determinação não são significativas, apenas se excetuando a influência do fator de LA Moral nos fatores de GC Orientação Cultural e Práticas Formais (respetivamente,  $\beta = 0.20$  e  $\beta = 0.32$ ), conforme se indica no Quadro 5.



**Figura 3. Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de GC previstos a partir dos fatores de LA, no setor privado.**

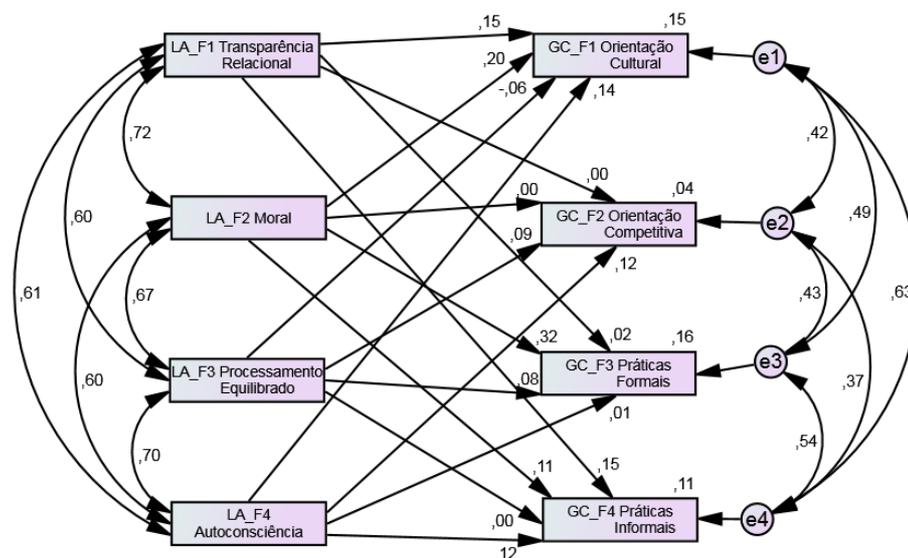


Figura 4. Modelo de regressão linear múltipla multivariada dos processos de GC previstos a partir dos fatores de LA, no setor público.

Quadro 5. Coeficientes de regressão não estandardizados (b), erros-padrão (EP), rácios-críticos (RC), coeficientes de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e níveis de significação (Sig.) dos fatores da GC previstas a partir dos fatores da LA, nos setores privado (PRI) e público (PUB).

		B		EP		RC		$\beta$		Sig.	
		PRI	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB	PRI	PUB
GC_F4 <---	LA_F4	.076	.120	.049	.087	1.547	1.368	.082	.122	.122	.171
GC_F2 <---	LA_F4	.075	.149	.059	.116	1.256	1.289	.068	.119	.209	.197
GC_F2 <---	LA_F1	-.024	.000	.061	.124	-.399	.001	-.021	.000	.690	.999
GC_F4 <---	LA_F1	.103	.161	.051	.094	2.038	1.707	.107	.154	.042	.088
GC_F3 <---	LA_F4	.155	.014	.056	.093	2.789	.148	.138	.013	.005	.882
GC_F3 <---	LA_F1	.003	.023	.057	.100	.058	.226	.003	.020	.954	.821
GC_F3 <---	LA_F3	.220	.077	.050	.090	4.375	.849	.213	.077	***	.396
GC_F3 <---	LA_F2	.215	.336	.056	.096	3.823	3.503	.186	.323	***	***
GC_F4 <---	LA_F2	.176	.100	.050	.090	3.537	1.109	.184	.105	***	.267
GC_F4 <---	LA_F3	.020	.002	.045	.085	.447	.021	.023	.002	.655	.983
GC_F1 <---	LA_F2	.216	.158	.041	.073	5.303	2.171	.267	.202	***	.030
GC_F1 <---	LA_F1	.046	.127	.041	.076	1.101	1.665	.056	.148	.271	.096
GC_F2 <---	LA_F3	.142	.100	.054	.112	2.637	.892	.140	.087	.008	.373
GC_F2 <---	LA_F2	.160	.004	.060	.119	2.664	.034	.141	.003	.008	.973
GC_F1 <---	LA_F3	.023	-.047	.036	.069	.633	-.682	.032	-.062	.527	.495
GC_F1 <---	LA_F4	.086	.113	.040	.071	2.144	1.600	.110	.139	.032	.110

\*\*\*  $p < .001$

Legenda: LA\_F1 Transparência Relacional; LA\_F2 Moral; LA\_F3 Processamento Equilibrado; LA\_F4 Autoconsciência; GC\_F1 Orientação Cultural; GC\_F2 Orientação Competitiva; GC\_F3 Práticas Formais; GC\_F4 Práticas Informais.

## V - Discussão

Em primeiro lugar, é de salientar a correlação positiva e elevada entre as escalas globais de LA e de GC, sugerindo que a LA explica 20.4% dos processos de GC. Mais especificamente, a LA parece explicar, por ordem descendente de variabilidade, os fatores de GC relativos às Práticas Formais, Orientação Cultural, Práticas Informais e Orientação Competitiva. O mesmo sucede tanto no setor privado como no público. Deste modo, constata-se que as Práticas Formais de GC são as mais dependentes da LA, enquanto que a Orientação Competitiva para o Conhecimento parece ser a menos dependente da percepção de liderança que têm os colaboradores, acerca dos seus líderes. Entre os setores privado e público, a única diferença estatisticamente significativa constatou-se ao nível do fator de GC referente à Orientação Competitiva, sendo significativamente superior no setor privado. Isto poderá indicar que as organizações do setor privado possuem uma maior orientação externa relativamente ao conhecimento que é estratégico para o desempenho da organização. Neste contexto, o conhecimento organizacional é considerado como vantagem competitiva sustentável, isto é, o conhecimento é estrategicamente gerido numa lógica de desempenho comparativo entre “nós” e os “outros” (Pais, 2014). Ou seja, o líder autêntico, ao promover uma gestão estratégica do conhecimento numa lógica de desempenho sustentável, está também a dar importância ao estatuto que a sua organização tem aos olhos dos concorrentes, fazendo com que os colaboradores atuem da mesma forma.

Quanto ao ALQR, tanto a escala global como os quatro fatores indicam que, em média, os participantes percebem as práticas de LA como ocorrendo com alguma frequência no seu local de trabalho. O fator de LA Moral é o que apresenta maior impacto nos fatores de GC, principalmente nos fatores Práticas Formais e Orientação Cultural. O facto de a Moral ser o fator de LA mais influente sugere que os líderes autênticos se guiam pela moral, eficácia, coragem e resiliência de modo a lidar com questões éticas e alcançar ações autênticas (May et al., 2003). As ações desses líderes são consistentes com os seus padrões morais e valores internos e com as suas crenças e convicções, refletindo as suas condutas nos seus colaboradores (cf. Anexo I – itens do fator Moral). Uma vez que o fator de LA Moral é o único que impacta todos os fatores de GC, ele revela-se o melhor preditor dos processos de GC no que respeita à LA.

Em termos de trajetórias significativas, o fator de LA Transparência Relacional explica os fatores de GC Práticas Informais e Orientação Cultural. O fator de LA Transparência Relacional explica também o fator de GC Práticas Informais no setor privado. Ou seja, quando os colaboradores são supervisionados por líderes autênticos, esta Transparência Relacional pode promover um ambiente aberto e justo onde os colaboradores se podem expressar e contribuir com o seu conhecimento (Men & Stacks, 2014). O fator de LA Processamento Equilibrado explica os fatores de GC Práticas Formais e Orientação Competitiva. O fator de LA Processamento Equilibrado explica igualmente os fatores de GC Práticas Formais e Orientação Competitiva no setor privado, e o fator Práticas Formais no setor

público. O fator de LA Autoconsciência explica os fatores de GC Práticas Formais e Orientação Cultural (também em ambos os setores).

Quanto ao KMQ-SF, a escala global e também os fatores Orientação Cultural e Práticas Informais indicam que, em média, os participantes percebem os processos de GC como aplicando-se muito ao seu local de trabalho. Isto aponta no sentido de o líder autêntico valorizar e estabelecer valores, práticas, regras, normas e procedimentos (Pais, 2014), fazendo com que os colaboradores atuem de acordo com a forma como a organização está estruturada (cf. Anexo I – itens do fator Orientação Cultural). Adicionalmente, estes resultados sugerem que o líder autêntico facilita a construção social do conhecimento por meio de interações informais organizacionais (Pais, 2014), incentivando que se discuta acerca da organização e das funções dos colaboradores (cf. Anexo I – itens do fator Práticas Informais). Portanto, a LA parece influenciar as pessoas e promover relações elas próprias autênticas, ao mesmo tempo que permite refletir, criticar e questionar a forma como a organização atua e pensa (Santos et al., 2014). Consequentemente, a LA possibilita a inovação nos produtos, processos e serviços a partir da partilha e uso produtivo do conhecimento gerado na organização (Santos et al., 2014). Deste modo, um estilo de liderança autêntico e participativo conseguirá facilitar e promover processos e relações no âmbito da GC, pressupondo a atribuição de poder aos membros da organização (Santos et al., 2014).

Em termos de trajetórias significativas, o fator de GC Orientação Cultural é explicado pelos fatores de LA Moral, Transparência Relacional e Autoconsciência. O fator de GC Orientação Cultural é igualmente explicado pelos fatores de LA Moral e Autoconsciência no setor privado, e apenas pela Moral no setor público. O fator de GC Orientação Competitiva é explicado pelos fatores de LA Moral e Processamento Equilibrado (também no setor privado). O fator de GC Práticas Formais é explicado pelos fatores de LA Moral, Processamento Equilibrado e Autoconsciência. O fator de GC Práticas Formais é igualmente explicado pelos mesmos fatores de LA no setor privado, e pelo fator Processamento Equilibrado no setor público. Por fim, o fator de GC Práticas Informais é explicado pelos fatores de LA Moral e Transparência Relacional (também no setor privado). Neste contexto, o líder autêntico pode atuar na maximização da receção de mensagens, na criação e partilha de conhecimento, e no fomento da autoconsciência, autoconfiança e autodesenvolvimento (Waldersee, 1997).

Como mencionado anteriormente, as Práticas Formais e a Orientação Cultural são os fatores de GC mais dependentes dos fatores de LA, principalmente do fator Moral. Estas relações são as únicas estatisticamente significativas ao nível do setor público. Tanto no setor privado como no público, a Orientação Cultural é o fator de GC mais dependente da Moral. Estes resultados sugerem que a adoção de práticas/processos formais que visem a criação, aquisição, preservação, partilha e utilização de conhecimento essencialmente explícito depende grandemente de um líder autêntico, que valorize a moral, a coragem e a resiliência (May et al., 2003; Pais, 2014). Neste sentido, o líder autêntico poderá incentivar os seus

colaboradores a juntarem-se em grupo para debaterem os problemas, assim como partilharem informação em reuniões de trabalho (cf. Anexo II – itens do fator Práticas Formais). Adicionalmente, um líder autêntico que se baseie na moral, poderá consequentemente fomentar o estabelecimento e a prática de valores, práticas, regras, normas e procedimentos dentro da organização (Pais, 2014). Assim, o líder autêntico poderá, por exemplo, promover a procura de informação que possa melhorar a qualidade dos serviços/produtos da organização (cf. Anexo II – itens do fator Orientação Cultural). O nível de partilha de conhecimento parece relacionar-se com o grau de confiança, reconhecimento organizacional e satisfação dos colaboradores (Senge, 1997). De acordo com Zhou et al. (2014), quando os colaboradores percebem o seu líder como autêntico, será mais provável que proponham soluções inovadoras e sejam capazes de facilmente lidar com problemas e oportunidades. Assim sendo, estes resultados sugerem a existência de uma forte relação positiva entre a LA e um sistema interno de comunicação organizacional transparente (Men, 2014; Men & Stacks, 2014; Stacks et al., 2013; Berger, 2008).

O fator de GC Orientação Competitiva apresenta as correlações mais baixas relativamente a todos os fatores de LA, o que significa que é o fator de GC que exerce menor influência nos fatores de LA. Por outras palavras, o fator Orientação Competitiva talvez se relacione mais com a liderança de topo do que com a liderança de proximidade, sendo esta uma característica dos líderes autênticos.

Em suma, o líder autêntico reconhece, orienta e valoriza a GC de modo a alcançar e compatibilizar os objetivos e expectativas individuais e organizacionais, fazendo com que a satisfação e a confiança possibilitem o sucesso da GC (Santos et al., 2014). Consequentemente, a LA fornece consistência e precisão aos processos de GC, de forma a consolidá-los em todos os níveis organizacionais (Santos et al., 2014). Não obstante, estudos adicionais são necessários para sustentar estas relações uma vez que não existe suporte empírico e teórico suficiente para corroborar os resultados da investigação realizada.

## **VI - Conclusões**

O nosso estudo contribui para o desenvolvimento do conhecimento relativo à LA, à GC e à sua relação, uma vez que existe uma escassez considerável neste âmbito, fornecendo novos insights e uma perspetiva interessante a ser aprofundada e corroborada posteriormente com novas investigações.

Como referido anteriormente, os resultados apontam para uma correlação positiva e elevada entre as escalas globais de LA e de GC. A LA parece explicar, por ordem descendente de variabilidade, os fatores de GC relativos às Práticas Formais, Orientação Cultural, Práticas Informais e Orientação Competitiva. O mesmo sucede tanto no setor privado como no público. Entre estes setores, a única diferença estatisticamente significativa constatou-se ao nível do fator de GC referente à Orientação Competitiva, sendo significativamente superior no setor privado. O fator de LA Moral

parece ser o que apresenta maior impacto nos fatores de GC, principalmente nos fatores Práticas Formais e Orientação Cultural. Estas relações são as únicas estatisticamente significativas ao nível do setor público. Em ambos os setores, a Orientação Cultural é o fator de GC mais dependente da Moral. Podemos concluir que, o fator de LA Moral revelou ser o melhor preditor dos processos de GC, na medida em que é o único que impacta todos os fatores de GC. Assim sendo, a adoção de práticas/processos formais que visem a criação, aquisição, preservação, partilha e utilização de conhecimento essencialmente explícito depende grandemente de um líder autêntico, que valorize a moral, a coragem e a resiliência. Um líder autêntico que fomente atitudes e comportamentos éticos/morais, poderá consequentemente fomentar o estabelecimento e a prática de valores, práticas, regras, normas e procedimentos dentro da organização.

Para terminar, apontamos *limitações ao nosso estudo* e apresentamos, depois, propostas de investigações futuras, assim como algumas implicações teóricas e práticas. No que respeita às limitações da investigação realizada, referimos, primeiramente, o facto de a recolha dos dados ter sido efetuada via inquérito por questionário autoadministrado (o ALQR e o KMQ-SF). Embora apresente algumas vantagens (e.g., anonimato dos respondentes e a possibilidade de obtenção de um cenário amplo da área de investigação, pois exige menos recursos), este método tem a desvantagem associada à validade das conclusões alcançadas, nomeadamente referentes à criação de condições que visem garantir a validade interna da investigação (Alferes, 1997).

Segundo, apesar de terem sido tomados todos os cuidados e serem seguidos todos os procedimentos e normas, podem ocorrer erros aquando da inserção de dados no software SPSS. Terceiro, o efeito de tendência central subjacente às escalas de Likert, ou seja, ao invés de responderem em qualquer dos extremos das escalas, os indivíduos optam, muitas vezes, por respostas intermédias de não opinião, ou de não implicação. Quarto, a amostra foi recolhida apenas em Portugal, sendo que a generalização dos resultados do nosso estudo é limitada a Portugal. Portanto, as organizações fora de Portugal ou de outras culturas devem ter em atenção quando fazem referências a partir destes resultados (Men, 2014; Noruzy et al., 2013). Quinto, os dados do nosso estudo apresentam apenas a perspectiva dos colaboradores/seguidores, oferecendo-nos uma visão limitativa da relação estudada (Donate & Pablo, 2014). Por último, uma vez que a literatura acerca da relação estudada é escassa, o nosso estudo não possui hipóteses que possam ser testadas, tendo apenas objectivos gerais a serem estudados (Nguyen & Umemoto, 2009).

Tendo em conta as limitações do nosso estudo, sugerimos que se realizem *futuras investigações*, nomeadamente: (a) ao nível da validade entre culturas dos resultados deste estudo, ou seja, utilizar amostras diferentes de contextos culturais diversos (Men & Stacks, 2014), pois poderão revelar resultados diferentes, podendo ser interessante compará-los; (b) uma triangulação de dados que envolva vários métodos, podendo fornecer mais explicações acerca da relação entre a LA e a GC (Men, 2014; Men & Stacks, 2014; Nguyen & Mohamed, 2011); (c) incorporar a perspectiva dos líderes

acerca da LA, da GC e da sua relação, para que haja uma compreensão abrangente deste tema (Men & Stacks, 2014); (d) realizar análises multi-nível para examinar se e como os vários níveis de liderança (de topo, intermédia, ou mais baixo) influenciam a GC (Men, 2014; Men & Stacks, 2014); (e) aplicar métodos de análise qualitativa para compreender de forma mais detalhada, descritiva e contextual a relação proposta (Men, 2014; Men & Stacks, 2014); (f) replicar este estudo nas mesmas organizações da nossa amostra, de modo a averiguar se os resultados são consistentes.

Relativamente às *implicações teóricas*, o nosso estudo expande a literatura emergente ao nível da relação entre a LA e a GC, ao demonstrar o impacto positivo da LA na GC (Men, 2014). Como tal, a LA baseada na moral, a qual enfatiza a integridade, justiça, responsabilidade, transparência e consistência, poderá ser considerada como um fator preponderante na GC (Men & Stacks, 2014).

O nosso estudo fornece igualmente *implicações práticas* para os líderes e gestores. Ao demonstrar a influência significativa positiva que a LA exerce na GC, este estudo mostra que a GC pode ser conduzida por uma gestão eficaz e por comportamentos de liderança autênticos. Deste modo, as organizações permitem que os líderes alinhem o conhecimento dos colaboradores com os valores e metas organizacionais, fornecem ferramentas para equipar os líderes com um estilo de LA que possa facilitar a comunicação transparente, e desenvolvem as suas skills de comunicação (Men, 2014; Men & Stacks, 2014). Na mesma linha, sugerimos que as organizações podem praticar a GC ao ouvir os colaboradores e ao fornecer informação completa, detalhada, substancial, justa e atempada. A LA afeta não só a motivação, produtividade e produtividade dos colaboradores, mas também cultiva relações de qualidade ao influenciar o sistema de comunicação organizacional. De modo a promover atitudes positivas, os líderes devem ser consistentes nos seus valores, palavras e ações para com os colaboradores (Men & Stacks, 2014).

As características da LA podem promover a construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos/morais, num clima organizacional positivo e num desempenho organizacional caracterizado por fatores humanos, sociais e também financeiros. Assim, a LA pode contribuir para a GC, uma vez que a ética e autenticidade nas relações podem promover a criação e partilha de conhecimento, favorecendo o desempenho organizacional (Santos et al., 2014).

### **Bibliografia**

- Aguiar, L. (2009). *Applying knowledge management for research and development in the pharmaceutical industry*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Phoenix.
- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Almedina.
- Almeida, S. R., Pais, L. M., & Mónico, L. S. (2014). *Liderança transformacional e gestão do conhecimento: estudo empírico sobre o papel mediador da orientação competitiva e da orientação cultural*

- para o conhecimento. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Arbuckle, J. L. (2010). *AMOS 19 user's guide (Version 19) [Computer Software]*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*, 801–823. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership: theory-building for veritable sustained performance. *Working paper*. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Baporikar, N. (2014). Knowledge management in public sector organizations: a strategic approach. *Management Today: an International Journal of Management Studies*, *4*(4), 1-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.11127/gmt.2014.12.01>.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2002). Human resource management and industrial relations. *Sloan Management Review*, *43*(2), 34-41.
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*, 238-246.
- Berger, B. (2008). Employee/organizational communications. *Institute for Public Relations*. Retirado a 26 de Janeiro de 2015, de: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>.
- Birasnav, M., Goel, A., & Rastogi, R. (2012). Leadership behaviours, organizational culture, and knowledge management practices: an empirical investigation. *Amity Global Business Review*, 7-13.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2011). Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management. *Leadership and Organization Development Journal*, *32*(2), 106-126.
- Borgersen, H. C., Hystad, S. W., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic leadership and safety climate among seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(4), 394.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *9*(4), 32–44.
- Campos, I. M. (2012). *Espiritualidade organizacional e capital psicológico: o papel da liderança autêntica*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Extremadura, Badajoz, Espanha.
- Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.

- Cardoso, L. & Gomes, D. (2011). Knowledge management and innovation: mapping the use of technology in organizations (237-266). In A. Mesquita (Ed.), *Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications*. Hershey: IGI Global.
- Cardoso, L. & Peralta, C. (2011). Gestão do conhecimento em equipas: desenvolvimento de um instrumento de medida multidimensional. *Psychologica*, 55(1), 79-93.
- Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27, 289-99.
- Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership (London)*, 9(1), 63-85.
- Chi, H., Lan, C., & Dorjgotov, B. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior & Personality: an International Journal*, 40(6), 1015-1024.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Academic Press, New York.
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, 33(3), 275-292. DOI 10.1108/EDI-05-2012-0041.
- Crawford, C. B., Gould, L. V., & Scott, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 1-12.
- Cresswell, S. (2010). Can theoretical models of knowledge management ever be of use to busy police leaders?. *International Journal of Leadership in Public Services*, 6(1), 45-52.
- Debowski (2006). *Knowledge Management*. Qld: Wiley.
- DeTienne, K. B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: culture, leadership, and CKOs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 26-43.
- Donate, M. J. & Pablo, J. D. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 6(22), 1-11. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.022.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista* (3rd ed.). São Paulo: Pioneira.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50, 55-61.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models

- with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005a). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005b). *Authentic leadership theory and practice: origins, effects, and development*. Oxford, UK: Elsevier.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Girardi, D., Souza, I. M., & Girardi, J. F. (2012). O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 65-76. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n32p65.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grisham, T. (2006). *Cross-cultural leadership*. Unpublished doctoral dissertation. Royal Melbourne Institute, Technology University, Australia. Retirado a 10 de Dezembro de 2014, de: <http://adt.lib.rmit.edu.au/adt/uploads/approved/adt-VIT20061116.125205/public/02whole.pdf>.
- Handzic, M. & Zhou, A. Z. (2005). *Knowledge management: an integrative approach*. Oxford: Chandos Publishing.
- Henderson, J. E. & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: the development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- Hitt, W. D. (1995). The learning organization: some reflections on organizational renewal. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huseman, R. C. & Goodman, J. P. (1999). *Leading with knowledge: the nature of competition in the 21st century*. London: Sage.
- Ichijo, K. & Nonaka, I. (2007). *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. New York: Oxford University Press.
- Jennex, M. E. & Olfman, L. (2000). Development recommendations for knowledge management/organizational memory systems. *Proceedings of the Information Systems Development Conference 2000*.
- Jennex, M. E. & Olfman, L. (2005). Assessing knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management*, 1(2), 33–

49.

- Joo, B. & Nimon, K. (2014). Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*, 38(6), 570 – 587. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-12-2013-0129>.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research (283-357). In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 38). San Diego: Academic Press.
- Kiyani, K., Saher, N., Saleem, D., & Iqbal, M. (2013). Emotional intelligence (EI) and employee outcomes: the mediating effect of authentic leadership style. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(1), 394-405.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2001). *Knowledge Unplugged*. Bath: Bath Press.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: an empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 338–364.
- Leung, Z. C., Cheung, C. F., Chan, K. T., & Lo, K. H. (2012). Effectiveness of knowledge management systems in social services: food assistance project as an example. *Administration in Social Work*, 36(3), 302-313. DOI: 10.1080/03643107.2011.599479.
- Liao, S. (2003). Knowledge management technologies and applications – literature review from 1995 to 2002. *Expert Systems with Applications*, 25, 155–164.
- Lindsey, K. (2002). Measuring knowledge management effectiveness: a task-contingent organizational capabilities perspective. *Proceedings of the 8<sup>th</sup> Americas Conference on Information Systems* (2085-2090).
- Lopez, K. C. & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, 33(3), 275-292.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Maier, R. (2002). *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*. Berlin: Springer-Verlag.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & O’Driscoll, T. M. (2002). Knowledge management in pursuit of performance: insights from nortel networks. *MIS Quarterly*, 26(3), 269-289.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational*

- Dynamics*, 32, 247–260.
- McAdam, R., Mason, B., & McCrory, J. (2007). Exploring the dichotomies within the tacit knowledge literature: towards a process of tacit knowing in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 11, 43-59.
- Men, L. R. (2014). Internal reputation management: the impact of authentic leadership and transparente communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272.
- Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. DOI: 10.1080/1062726X.2014.908720.
- Merat, A. & Bo, D. (2013). Strategic analysis of knowledge firms: the links between knowledge management and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 3-15.
- Nguyen, H. N. & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. DOI: 10.1108/02621711111105786.
- Nguyen, N. T. & Umemoto, K. (2009). Understanding leadership for cross-cultural knowledge management. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 23-35. DOI: 10.1002/jls.20078.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085. DOI 10.1007/s00170-012-4038-y.
- Painter, M. J. (2014). Artificial versus authentic leadership. *T + D*, 68(4), 104-105.
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento. In M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Politis, J. D. (2001). The relationships of various leadership styles to knowledge management. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 354–364.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 186 – 197.
- Santana, J. Q., Tecchio, E. L., & Cunha, C. J. (2010). *O papel do líder no processo de gestão do conhecimento*. X Coloquio Internacional sobre

- Gestión Universitaria en América del Sur “Balance y prospectiva de la Educación Superior en el marco de los Bicentenarios de América del Sur”.
- Santos, F. B., Tecchio, E., & Fialho, F. A. (2014). Liderança autêntica e gestão do conhecimento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, 12*(1), 579-588.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seco, V. (2013). *Valores, liderança autêntica, calling e confiança*. Dissertação de Mestrado.
- Senge, P. (1997). O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In K. Starkey (Org). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura.
- Sousa, E., dos Santos, N. R., Mónico, L. M., & Pais, L. (2014). *Organizational recognition of contributive uniqueness questionnaire: confirmatory factor analysis*. Proceedings of the SGEM Conference on Psychology & Psychiatry Sociology & Healthcare Education. Bulgaria.
- Stacks, D. W., Dodd, M. D., & Men, L. R. (2013). *Corporate reputation measurement and evaluation* (561–573). In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Blackwell: London.
- Stoten, D. W. (2014). Authentic leadership in english education: what do college teachers tell us?. *International Journal of Educational Management, 28*(5), 510-522. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0049>.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Optimism predicting employees' creativity: the mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 244-270.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA*. Thomson/Brooks/Cole.
- Väyrynen, H., Helander, N., & Kukko, M. (2014). Knowledge management practices in large companies. *The Macrotheme Review: a Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends, 3*(9), 56-72.
- Vilaça, I., Mónico, L. S., & de Castro, F. V. (2012). Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: qual o papel da liderança autêntica?. *International Journal of Developmental and Educational Psychology – Revista de Psicología, 1*(4), 281-289.
- Vitória, A. T. & Rego, J. A. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas, empenhamento – estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.
- von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies, 49*(1), 240–277.

- Waldersee, R. (1997). Becoming a learning organization: the transformation of the workforce. *Journal of Management Development*, 16(4), 262-273.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, D. & Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior & Personality: an International Journal*, 41(4), 613-624. DOI: 10.2224/sbp.2013.41.4.613.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847-872.
- Wong, C. A. & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.
- Yagil, D. & Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 59-70.
- Yahya, S. & Goh, W. -K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Xiong, H. & Fang, P. (2014). Authentic leadership, collective efficacy, and group performance: an empirical study in China. *Social Behaviour & Personality: an International Journal*, 42(6), 921-932. DOI: 10.2224/sbp.2014.42.6.921.
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1267-1278. DOI: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1267>.

## Anexos

### I. Questionário de Liderança Autêntica – Versão Rater (Authentic Leadership Questionnaire – Version Rater, ALQR)

Pense no/a seu/sua superior (aquele com quem se relaciona mais frequentemente). Refira a frequência com que o/a seu/sua líder adota os comportamentos indicados nos 16 itens que se seguem. Utilize a seguinte escala, rodeando com um círculo a sua resposta.

0 – Nunca      1 – Uma vez por outra      2 – Por vezes      3 – Com alguma frequência      4 – Frequentemente, senão sempre

LA01	Diz exatamente o que pensa.	0	1	2	3	4
LA02	As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.	0	1	2	3	4
LA03	Solicitam-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas.	0	1	2	3	4
LA04	Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas.	0	1	2	3	4
LA05	Assume os erros que comete.	0	1	2	3	4
LA06	Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.	0	1	2	3	4
LA07	Analisa informações relevantes antes de tomar uma decisão.	0	1	2	3	4
LA08	Tem noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.	0	1	2	3	4
LA09	Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.	0	1	2	3	4
LA10	Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.	0	1	2	3	4
LA11	Ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.	0	1	2	3	4
LA12	Sabe quando é altura de reavivar e mudar as suas posições em assuntos importantes.	0	1	2	3	4
LA13	Diz duras verdades.	0	1	2	3	4
LA14	Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.	0	1	2	3	4
LA15	Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.	0	1	2	3	4
LA16	Mostra as emoções que correspondem ao que sente.	0	1	2	3	4

## II. Questionário de Gestão do Conhecimento – Versão Reduzida (Knowledge Management Questionnaire – Short Form, KMQ-SF)

Apresentamos-lhe de seguida uma lista de afirmações. Leia atentamente cada uma delas e diga em que medida se aplica verdadeiramente à sua empresa/organização. Assinale, por favor, a sua resposta rodeando-a com um círculo, de acordo com a seguinte escala:

<i>1 – Quase nunca se aplica</i>	<i>2 – Aplica-se pouco</i>	<i>3 – Aplica-se moderadamente</i>	<i>4 – Aplica-se muito</i>	<i>5 – Aplica-se quase totalmente</i>
----------------------------------	----------------------------	------------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

### Nesta empresa:

GC01	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.	1	2	3	4	5
GC02	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).	1	2	3	4	5
GC03	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.	1	2	3	4	5
GC04	Falamos das nossas funções.	1	2	3	4	5
GC05	Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós.	1	2	3	4	5
GC06	Cada um de nós tem uma função a cumprir.	1	2	3	4	5
GC07	Somos encorajados a tomar a iniciativa.	1	2	3	4	5
GC08	Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (por exemplo, adoptamos os melhores “truques”).	1	2	3	4	5
GC09	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
GC10	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados.	1	2	3	4	5
GC11	Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho.	1	2	3	4	5
GC12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho.	1	2	3	4	5
GC13	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.	1	2	3	4	5
GC14	Agimos de acordo com certos princípios.	1	2	3	4	5
GC15	Falamos da nossa empresa.	1	2	3	4	5
GC16	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas.	1	2	3	4	5
GC17	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.	1	2	3	4	5

GC18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	1	2	3	4	5
GC19	O que sabemos vê-se na forma como produzimos.	1	2	3	4	5
GC20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo, no intervalo do café).	1	2	3	4	5
GC21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem.	1	2	3	4	5
GC22	O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes.	1	2	3	4	5

### III. Dados sociodemográficos

Complete, por favor, respondendo às seguintes questões (assinale um X na/s opção/ões correta/s) [dados para fins exclusivamente estatísticos]:

1. Sexo
  - Masculino
  - Feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Há quantos anos trabalha na empresa/organização? \_\_\_\_\_ anos
4. Situação(ões) profissional(ais) [pode assinalar mais do que 1 situação]
  - Empresário
  - Profissional liberal
  - Trabalhador do Estado
  - Trabalhador por conta de outrem
  - Trabalhador-estudante
5. Qual o vínculo que mantém com a organização?
  - Prestador de serviços (recibos verdes)
  - Contrato a termo (certo ou incerto)
  - Contrato sem termo/ Efetivo(a)
6. No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia?
  - Sim
  - Não

Se respondeu SIM, que tipo de chefia?

- Chefia de Topo
  - Chefia Intermédia
7. Grau de escolaridade
    - Sabe ler e escrever sem possuir a 4ª classe
    - 1º ciclo do ensino básico (ensino primário)
    - 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
    - 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
    - Ensino secundário (12º ano)
    - Bacharelato
    - Licenciatura em curso
    - Pós-graduação/ Mestrado (Pós-Bolonha)/ Licenciatura Pré-Bolonha
    - Licenciatura concluída (Pós-Bolonha)

- Mestrado Pré-Bolonha
  - Doutoramento
8. Setor de atividade da organização onde trabalha
- Indústria transformadora
  - Indústria extrativa
  - Comércio por grosso e a retalho
  - Alojamento e restauração
  - Agricultura, pecuária, pescas
  - Construção
  - Produção e distribuição de eletricidade, gás e água
  - Transportes e armazenagem
  - Educação e ciência
  - Saúde humana e apoio social
  - Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas
  - Artes e indústrias criativas
  - Tecnologia de Informação e Comunicações
  - Outra: \_\_\_\_\_
9. Dimensão da organização onde trabalha
- Tem até 9 colaboradores
  - Tem entre 10 e 50 colaboradores
  - Tem entre 51 e 250 colaboradores
  - Tem entre 251 e 500 colaboradores
  - Tem entre 501 e 1000 colaboradores
  - Tem mais de 1001 colaboradores
10. Indique, por favor, o seu vencimento líquido mensal (aquilo que recebe em média por mês)
- Até 500€
  - Entre 501 e 1000€
  - Entre 1001 e 1500€
  - Entre 1501 e 2000€
  - Entre 2001 e 2500€
  - Entre 2501 e 3000€
  - Entre 3001 e 3500€
  - Entre 3501 e 4000€
  - Mais de 4000€