

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DOS FUNCIONÁRIO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

**JULIANO MARTINS RAMALHO MARQUES**

MARIANA/MG  
AGOSTO DE 2017

**JULIANO MARTINS RAMALHO MARQUES**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TRANSFERÊNCIA DE  
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DOS FUNCIONÁRIO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

Trabalho de Conclusão de curso apresentada ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos  
requisitos para obtenção do título de Bacharel.  
Professora Orientadora: Ma. Daniela Martins Diniz.

MARIANA/MG  
AGOSTO DE 2016

M357c Marques, Juliano Martins Ramalho.  
Comprometimento Organizacional e Transferência de Conhecimento  
[manuscrito]: Um estudo dos funcionários na Universidade Federal de Ouro  
Preto / Juliano Martins Ramalho Marques. - 2017.

43f.: il.: color; graf; tabs.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MSc<sup>a</sup>. Daniela Martins Diniz.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e  
Gerenciais.

1. Organização Desenvolvimento - Teses. 2. Psicologia da aprendizagem -  
Teses. 3. Universidades - Políticas públicas - Teses. 4. Conhecimento  
organizacional. I. Diniz, Daniela Martins. II. Universidade Federal de Ouro  
Preto. III. Título.

Catálogo: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br) CDU: 005.21



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



---

**FICHA DE APROVAÇÃO**

**JULIANO MARTINS RAMALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ma. Daniela Martins Diniz

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Professora Ma. Daniela Martins Diniz  
Orientadora e Presidente da Banca

---

Professora Dra. Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro  
Membro Avaliador

---

Professor Dr. Harrison Bachion Ceribeli  
Membro Avaliador

Mariana, 24 de agosto de 2017.

Dedico este trabalho aos meus filhos, Clara e Daniel, aos meus pais, Antônio Carlos e Yara, aos meus sogros, Fonseca e Nelma e, à minha esposa e companheira inseparável, Fernanda Marques.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus e à minha esposa Fernanda Marques pela força, perseverança e carinho.

Agradeço aos meus filhos pela paciência, visto que, mesmo tendo tudo sido feito pensando neles, nem sempre tive tempo, por exemplo, para brincar.

Agradeço imensamente a meus pais, que sempre me apoiam nas jornadas da vida, bem como aos meus sogros pelo incentivo e carinho com os meus filhos. Agradeço ao meu irmão, sempre presente, e aos meus cunhados.

Agradeço à minha orientadora assim como aos professores que tanto contribuíram para minha formação.

Agradeço à Rose, que sempre esteve junto aos meus filhos, cuidando e ensinando.

Agradeço de modo geral à minha família e à família da minha esposa, já que através dessas pessoas construí um ideal e adquirei forças para todas as adversidades.

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo é analisar a influência do comprometimento organizacional na transferência de conhecimento entre funcionários da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Como objetivos específicos: 1. Mensurar o nível do comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos funcionários da organização (técnicos e docentes); 2. Verificar o quanto o comprometimento impacta na transferência de conhecimento entre os funcionários; 3. Identificar o nível de transferência de conhecimento entre os técnicos administrativos e docentes. O referencial teórico aborda o construto “comprometimento organizacional” e “transferência de conhecimento”. Na metodologia, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva e quantitativa, através da aplicação de questionário para 323 docentes/técnicos administrativos ativos da UFOP. Foi realizada análise descritiva em relação aos construtos do comprometimento organizacional e transferência de conhecimento e uma análise multivariada através da modelagem de equações estruturais para identificar a relação entre os mesmos. Como principais resultados, os dados empíricos aferem o nível de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, informando o quanto eles se sentem comprometidos com a organização, bem como o nível de transferência de conhecimento na UFOP, além do estudo das relações entre os construtos. Em relação à sua contribuição teórica, analisa-se a relação entre dois importantes construtos teóricos, ampliando estudos de (MEYER et. al., 2002; IVERSON; BUTTIGIEG, 1999; JAROS et. al., 2007, OBEIDAT, 2014; MARTIN-PEREZ; MARTIN-CRUZ, 2015, RODRIGUEZ, 2010; ANDERSSON; BERGENHEIM, 2013; MOHAN; KUMAR, 2015). Empiricamente, o estudo pode gerar *insights* para a melhoria dos processos de transferência de conhecimento e sua inter-relação com o comprometimento organizacional.

Palavras chaves: Comprometimento Organizacional. Transferência de conhecimento. Universidade Federal de Ensino Superior.

## ABSTRACT

This study proposes to analyze the influence of the organizational commitment on the knowledge transfer among the Ouro Preto Federal University (UFOP) employees. As specific objectives: 1 - Measure the employees affective, normative and calculative commitment level (technicians and teachers); 2 - Verify how the organizational commitment affects the knowledge transfer among the employees; 3 - Identify the knowledge transfer level among technicians and teachers. The theoretical reference addresses to the organizational commitment and knowledge transfer constructs. In methodological terms, a descriptive and quantitative field research was carried out, through the application of a questionnaire to 323 technicians and teachers employees in UFOP. A descriptive analysis was carried out on the organizational commitment and knowledge transfer constructs and also a multivariate analysis through a structural equations modeling to identify its relations. For the main results, empirical data assess the affective, calculative and normative levels of organizational commitment, informing how they feel committed to the organization, as well as the level of knowledge transfer in UFOP, and also the relations between its constructs. In relation to its theoretical contribution, the relationship between two important theoretical constructs is analyzed expanding studies of (MEYER et. al., 2002; IVERSON e BUTTIGIEG, 1999; JAROS et. al., 2007, OBEIDAT, 2014; MARTIN-PEREZ e MARTIN-CRUZ, 2015, RODRIGUEZ, 2010; ANDERSSON; BERGENHEIM, 2013; MOHAN e KUMAR, 2015). Empirically, this study can generate insights for the knowledge transfer processes improvements and its interrelationship with the organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment. Knowledge Transfer. Higher Education of Federal University.



<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Comprometimento organizacional .....	12
1.2 Transferência de Conhecimento .....	14
1.3 Relação entre o comprometimento organizacional e a transferência de conhecimento .....	16
1.3.1 Comprometimento afetivo e a transferência de conhecimento .....	17
1.3.2 Comprometimento calculativo e a transferência de conhecimento .....	17
1.3.3 Comprometimento normativo e a transferência de conhecimento .....	18
1.4 Modelo para verificação da relação entre o comprometimento organizacional e a transferência de conhecimento. ....	20
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
2.1 População e Amostra .....	21
2.2 Técnica de coleta e análise de dados .....	22
<b>3. Resultados e Análises .....</b>	<b>23</b>
3.1 Análise Multivariada (Modelagem de Equações Estruturais) .....	30
3.1.1 Modelo Estrutural .....	30
3.2 Verificação e discussão das hipóteses .....	33
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS: Implicações, limitações e sugestões de futuros estudos .....</b>	<b>33</b>
REFERÊNCIAS .....	34
APÊNDICE A: Modelo de carta de apresentação aos funcionários para solicitação de preenchimento do questionário.....	40
APÊNDICE B: Questionário .....	41

## INTRODUÇÃO

Estudos contemporâneos evidenciam que a gestão de recursos humanos e de conhecimento são considerados processos críticos para a competitividade das empresas na atualidade, além de serem atividades relacionadas. Ou seja, as organizações devem cuidar do seu capital intelectual para aumentar o engajamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e permitir que eles coloquem à disposição da organização os seus conhecimentos. (OBEIDAT et. al., 2014). Nesse sentido, torna-se importante investigar a relação que existe entre o comprometimento organizacional e a transferência de conhecimento entre os funcionários de uma organização.

De acordo com Imran; Ahmed (2012, p. 81), comprometimento organizacional é definido como "a força de identificação do indivíduo e seu envolvimento com uma organização particular". A partir das várias definições encontradas na literatura, comprometimento organizacional pode ser interpretado como a crença dos funcionários em nos objetivos organizacionais, despendendo esforços para atingirem as metas estabelecidas, fazendo com que esse se sinta parte da organização (Zaitouni et al., 2011), bem como a ligação de um indivíduo a uma organização (SUMA; LESHAN, 2013).

Transferência de conhecimento, por sua vez, é um processo que envolve um conjunto atividades de apoio às colaborações mutuamente benéficas entre universidades, empresas, setor público, bem como entre os indivíduos, processos e sistemas dessas instituições. Assim, faz-se necessário aprimorar essas atividades que vão desde a criação de documentos claramente explícitos sobre processos organizacionais, treinamento das pessoas sobre os processos do conhecimento, fazer com que a informação e o conhecimento estejam disponíveis às pessoas interessadas. Além disso, faz-se necessário o uso de sistemas de informação para a disponibilidade da informação para os demais no futuro, criação de oportunidades de trocas de conhecimentos entre funcionários para intercâmbio de expertises e assim é realizada a criação do conhecimento, compartilhamento da informação, disseminação da informação, através de uma criação conjunta. Trata-se de transferência de propriedade intelectual e tangível, compartilhamento de experiência, aprendizagem e habilidades entre os indivíduos de uma organização (MOHAN; KUMAR, 2015).

Pesquisas recentes relacionam o comprometimento organizacional a um ou dois itens da gestão do conhecimento, como a transferência e o compartilhamento do conhecimento (SCHAUFELI et. al., 2002; RICH et al., 2010; CHENNAMANENI et al., 2012; AHMED; EVANS, 2015; CAVALIERE et al., 2015; FORD et al., 2015; LIU et al., 2015; MARTIN-

PEREZ; MARTIN-CRUZ, 2015). Todavia, ainda existe a necessidade de aprofundamento em alguns pontos, conforme sugerem (MARTIN-PEREZ; MARTIN-CRUZ, 2015). Os autores mencionam que novos estudos devem ser realizados para examinar a relação existente entre as três dimensões do comprometimento organizacional e a transferência de conhecimento, além da utilização da modelagem de equações estruturais para a consecução desse objetivo. Martin-Perez e Martin-Cruz (2015) verificaram, ainda, que quanto maior o comprometimento organizacional afetivo do funcionário, maior é a vontade deste em transferir seus conhecimentos.

Outro estudo que relaciona o comprometimento organizacional à transferência de conhecimento é o de (Chiu; Chen, 2016), que indica que o comprometimento organizacional tem efeitos de mediação significativos entre a capacidade nos processos de conhecimento e a efetividade organizacional. Nessa mesma linha, alguns autores reforçam a importância de estudar a relação entre a transferência de conhecimento e o Comprometimento Organizacional (BONTIS; FITZ-ENZ, 2002; HOOFF; RIDDER, 2004; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; STOREY; QUINTAS, 2001; THOMPSON; HERON, 2005; MARQUES 2016).

Analisando os estudos citados, verifica-se que existem alguns *gaps* na literatura sobre comprometimento e transferência de conhecimento que carecem de maior aprofundamento, conforme apontam os estudos de (ROCHA; CERETTA 2013). Os autores indicam uma questão que merece atenção: se os níveis de comprometimento afetam as atitudes ou a participação nas iniciativas de gestão do conhecimento. O estudo de (Andreeva; Kianto, 2012), por sua vez, informa que os estudos atuais tendem a focar nos processos do conhecimento negligenciando as práticas de gestão do conhecimento e a contribuição que o comprometimento organizacional tem sobre as mesmas.

Tomando como ponto de partida essas lacunas teóricas, o objetivo deste estudo é analisar o impacto do comprometimento organizacional na transferência de conhecimento entre funcionários da Universidade Federal de Ouro Preto. Como objetivos específicos pretende-se:

1. Mensurar o nível do comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos funcionários da organização (técnicos e docentes);
2. Verificar o quanto o comprometimento impacta na transferência de conhecimento entre os funcionários;
3. Identificar o nível de transferência de conhecimento entre os técnicos administrativos e docentes.

Para tanto, foi utilizado o modelo de mensuração do comprometimento organizacional de (Meyer; Allen, 1997), que distingue três tipos de comprometimento, o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo, e o questionário proposto por (Martin-Perez; Martin-Cruz, 2015) de mensuração do nível de transferência de conhecimento.

Para alcançar os objetivos deste estudo realizou-se uma pesquisa de campo descritiva e quantitativa envolvendo a aplicação de 323 questionários junto a docentes e técnicos administrativos da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP).

Em relação à sua relevância teórica, este estudo avança ao analisar a relação entre dois importantes construtos teóricos (comprometimento e transferência de conhecimento). Em relação à contribuição empírica, o estudo pode gerar *insights* para a melhoria dos processos de transferência de conhecimento e da sua inter-relação com o comprometimento organizacional.

Este trabalho está composto em cinco seções. Na primeira é apresentada uma concisa apresentação sobre o tema, a problemática do estudo, assim como o objetivo geral, os específicos, e a justificativa. Na segunda seção são apresentados os conceitos necessários para a compreensão e referência do estudo. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa, a verificação e discussão das hipóteses propostas e finalmente, são apresentadas as considerações finais, com as devidas implicações e limitações do estudo seguido das referencias bibliográficas.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Comprometimento organizacional**

As organizações estão cada vez mais interessadas em promover o comprometimento dentre seus funcionários (LEW, 2011), em função dos vários benefícios associados, como a melhoria do desempenho dos funcionários, a redução da rotatividade de funcionários (Yew, 2013) e o aumento da taxa de transferência de conhecimento (MARTIN-PEREZ; MARTIN-CRUZ, 2015).

Compreender o comprometimento do empregado é importante, pois é reconhecido que o compromisso é um parâmetro mensurável (MOWDAY et al.,1982). Ainda segundo esses autores, o comprometimento do empregado com a organização está relacionado à sua conexão

mental com a organização e também ao seu investimento comportamental, o que também é complementado por Allen; Meyer (1996), que informam que o comprometimento organizacional é um sentimento do empregado por sua organização.

O Comprometimento organizacional é um fator significativo no trabalho e na atitude organizacional que tem sido focado por vários estudos ao longo do tempo. Hoje em dia, um dos índices comparativos de sucesso e crescimento é o empoderamento dos recursos humanos, seu compromisso e fidelidade que resultará em maior qualidade pelo esforço extremo na realização de objetivos organizacionais. Todas as pesquisas identificaram múltiplos efeitos positivos do compromisso organizacional sobre o desempenho (NEYESTANI et. al., 2013).

O modelo escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa é o modelo dos três componentes do comprometimento, desenvolvido por (Meyer; Allen, 1997). Esse modelo propõe que o comprometimento organizacional é vivenciado pelo empregado simultaneamente através das mentalidades afetivas, calculativas e normativas de comprometimento organizacional. O comprometimento afetivo reflete no modo como o funcionário se envolve com a organização através de laços emocionais, principalmente através das experiências positivas no trabalho. O comprometimento calculativo reflete em como o funcionário se envolve com a organização com relação aos custos tanto econômicos quanto sociais em deixar a organização. O comprometimento normativo, por sua vez, reflete no envolvimento do funcionário com base na obrigação percebida em relação à organização, por exemplo, enraizada nas normas de reciprocidade (JAROS, 2007).

(Meyer; Herscovitch, 2001, p. 301) propõem que o comprometimento é "uma força que liga o indivíduo a um curso de ações relevantes para um ou mais objetivos". Os funcionários são submetidos à experimentar essas forças sob o modelo de três bases, ou mentalidades: afetiva, calculativa e normativa, que refletem, respectivamente, os laços emocionais, a percepção dos custos irrecuperáveis em relação a um objetivo e as obrigações percebidas (ALLEN; MEYER, 1990). Assim, qualquer escala que se propõe a medir o comprometimento organizacional deve tocar uma dessas mentalidades e deve referenciar o alvo em que o funcionário é comprometido, seja a organização, uma equipe, uma iniciativa de mudança ou um objetivo.

O modelo escolhido para ser trabalhado neste TCC, que difere as formas de comprometimento organizacional dos indivíduos, é apresentado por (Meyer; Allen, 1997), e distingue três tipos de comprometimento:

1. Comprometimento Afetivo: Está relacionado à identificação e ao envolvimento com a organização, um sentimento de afiliação emocional à organização. O comprometimento afetivo leva ao sentimento de querer sempre colaborar com a organização;
2. Comprometimento Calculativo: Está relacionado aos altos custos associados em sair da organização. Correlaciona-se aos benefícios em continuar a colaboração com a organização e o custo associado em deixá-la, cria um sentimento de necessidade em continuar colaborando;
3. Comprometimento Normativo: Está relacionado ao sentimento de obrigação perante a organização. Cria um sentimento de que se deve continuar colaborando com a organização.

Apresentados esses construtos, segue a apresentação da transferência de conhecimento.

## **1.2 Transferência de Conhecimento**

A transferência de conhecimento pode ser entendida como um processo da gestão do conhecimento; entre os indivíduos, de indivíduos para fontes explícitas, de indivíduos para grupos, entre os grupos, através dos grupos e do grupo para a organização (ALAVI; LEIDNER 2001). (Nonaka; Takeuchi, 1995) indicam que o conhecimento é ampliado e internalizado com base nas interações entre os indivíduos da organização. Grover; Davenport (2001) definiram a transferência de conhecimento em um movimento do conhecimento a partir de um ponto inicial para um ponto final num determinado contexto. Maier et al. (2005 p. 287) complementaram dizendo que não é somente o movimento do conhecimento entre dois pontos, mas também a capacidade de interpretação. Assim afirmaram:

A transferência de conhecimento indica que o emissor do conhecimento é bem seguro de que o receptor do conhecimento irá interpretar os dados em conformidade, reconstruir o conhecimento, usá-lo para atualizar seus conhecimentos na maneira em que o remetente pretendeu.

Kon (2002) sugerem que os processos de gestão do conhecimento, bem como da transferência desse, podem ser afetados por fatores como confiança nas relações interpessoais, intensidade da comunicação, busca do benefício por colaborar, pelas relações inter-organizacionais e pelos comportamentos organizacionais. Choo (1996) complementam informando que existem cinco fases que as pessoas precisam seguir para a transferência de

conhecimento, sendo elas: a identificação, negociação, seleção, interação e a conversão do conhecimento e comportamentos.

O conhecimento é uma característica dominante na sociedade pós-industrial, e os trabalhadores do conhecimento constituem uma força essencial da empresa. Se o conhecimento é a base para o desenvolvimento organizacional, faz-se necessário uma compreensão de quais tipos de conhecimento existem dentro de uma organização que podem permitir fomentar as estruturas sociais internas que irão facilitar e apoiar a aprendizagem em todos os domínios organizacionais.

Blackler (1995) amplia uma visão categorizada de tipos de conhecimento sugeridos por (Collins, 1993): Conhecimento enlaçado, agregado, instrutivo, embutido e codificado. O Conhecimento enlaçado é aquele que depende de habilidades conceituais e habilidades cognitivas. Pode-se considerar isso como um conhecimento prático e de alto nível, onde os objetivos são alcançados através do reconhecimento e constantes renovações. O conhecimento tácito também pode ser enlaçado, mesmo que seja principalmente proveniente do subconsciente. O conhecimento agregado é orientado para a ação e consiste em práticas contextuais. É mais uma aquisição social; a maneira que os indivíduos interagem e interpretam seu ambiente estimulam esse tipo de conhecimento não-explícito. O conhecimento instrutivo é o processo de alcançar entendimentos compartilhados através da socialização e da absorção cultural. A linguagem e a negociação tornam-se o discurso desse tipo de conhecimento em uma organização. O conhecimento embutido é tácito e reside dentro de rotinas sistemáticas. Relaciona-se às relações entre papéis, tecnologias, procedimentos formais e rotinas emergentes dentro de um sistema complexo. Esse tipo de conhecimento auxilia a iniciação de uma linha específica de transição de conhecimento comercial por exemplo. O conhecimento codificado é informação transmitida em sinais e símbolos (livros, manuais, bases de dados, etc.) e descontextualizada em códigos de prática. Em vez de ser um tipo específico de conhecimento, trata-se mais da transmissão, armazenamento e questionamento do conhecimento.

Argote; Ingram (2000, p.150) levam o assunto da transferência de conhecimento ainda mais além, argumentando que "a criação e a transferência de conhecimento são uma base para a vantagem competitiva nas empresas". Além desses autores, outros como (BOLLINGER; SMITH, 2001; FOSS et al. 2009) acreditam também que a transferência de conhecimento é fundamental para a vantagem competitiva.

Knudsen (2006), comparando três diferentes organizações, concluiu que as diferenças nas estruturas organizacionais afetam a transferência de conhecimento. Existem, segundo

Rodriguez (2010), diversos métodos e técnicas que apoiam a transferência de conhecimento, a captura do conhecimento, em especial, o compartilhamento do conhecimento tácito, tornando o conhecimento disponível na organização. Além disso, as experiências pessoais, o desenvolvimento da capacidade organizacional e a capacidade da organização em evitar a perda de conhecimentos, estimulariam diferentes ações nas organizações para reter o conhecimento, pois a transferência de conhecimento tem sido definida como um processo complexo com várias fases que estão interligadas (HANSEN et al., 2005; KWAN; CHEUNG, 2006).

Assim, a partir dos conceitos apresentados, apresenta -se a relação entre eles para que, na sequência, seja apresentado um modelo de referência para realização das análises.

### **1.3 Relação entre o comprometimento organizacional e a transferência de conhecimento**

De acordo com (Hooff; Ridder, 2004), o comprometimento organizacional influencia a transferência, a gestão e a solicitude dos funcionários em contribuir com as funções do desenvolvimento organizacional. Nessa perspectiva, o comprometimento organizacional, em suas dimensões afetiva, calculativa e normativa, é, em si, comportamental (Allen; Meyer, 1990), sendo esse uma disposição psíquica do indivíduo, uma espécie de tendência e necessidade no desenvolvimento de seu respectivo trabalho (CHANG et. al., 2007). Assim, o comprometimento do indivíduo com a organização tem papel fundamental na superação das dificuldades e na consecução da transferência de conhecimento.

O comprometimento organizacional e a transferência do conhecimento, conforme pesquisa desenvolvida por (Neyestani et.al., 2013), foram correlacionados entre si. Os índices de comprometimento organizacional em seus estudos, foram significativamente relacionados à transferência do conhecimento. No que diz respeito à análise de dados, os índices de comprometimento organizacional e compartilhamento de conhecimento foram correlacionados com comprometimento afetivo, normativo e calculativo, respectivamente. Ainda segundo a pesquisa realizada pelos mesmos autores, os resultados indicam que o comprometimento afetivo foi, o mais significativo na consecução da transferência de conhecimento seguido do comprometimento calculativo e por fim do comprometimento normativo. Portanto, cada aumento e diminuição do comprometimento organizacional tendem a alterar os índices de transferência de conhecimento dos funcionários.

Assim, faz-se necessário estabelecer algumas relações e apresentar um modelo teórico.



### **1.3.1 Comprometimento afetivo e a transferência de conhecimento**

Seja qual for a natureza do conhecimento, um importante determinante do sucesso da transferência de conhecimento são os comprometimentos organizacionais dos funcionários envolvidos no processo (ISKOUJINA;ROBERTS, 2015).

Estudos de (Iverson; Buttigieg, 1999) confirmam que o comprometimento afetivo do funcionário apresenta resultados positivos na transferência de conhecimento uma vez que o funcionário que tem esse tipo de comprometimento prevalecente interage de forma proativa, diminuindo o absenteísmo e mais adepto a aceitação de mudanças organizacionais e transferindo mais seus conhecimentos.

Um funcionário que tem desenvolvido um alto nível de comprometimento afetivo é mais propenso a transferir o seu conhecimento. Por conseguinte, a potencial perda do conhecimento tácito para a organização é reduzida se este empregado deixar a organização (MARTIN-PEREZ; MARTIN-CRUZ, 2015).

A seguinte hipótese será para confirmar os estudos desses mesmos autores que afirmaram:

***H1.O comprometimento afetivo está positivamente relacionado à transferência de conhecimento entre os funcionários.***

### **1.3.2 Comprometimento calculativo e a transferência de conhecimento**

Estimular efetivamente a transferência de conhecimento é um dos grandes desafios dos gestores (LING et. al., 2015). Eles devem tentar aumentar a vontade de seus funcionários a compartilhar e transferir seus conhecimentos para melhorar a eficiência da organização e para evitar a perda de conhecimento se um funcionário específico deixa a organização. (MARTIN-PEREZ; MARTIN-CRUZ, 2015).

O comprometimento calculativo reflete o compromisso com base nos custos percebidos, tanto econômicos quanto sociais, em deixar a organização. Esse modelo de compromisso tem sido usado por pesquisadores para prever importantes resultados dos funcionários, incluindo os valores de negócios e comportamentos de pertencimento à organização, atrasos no trabalho e absenteísmo (MEYER et. al., 2002).

Allen; Meyer (1996) informa que o comprometimento calculativo reflete o grau em que o empregado reconhece ou está ciente de que são obrigados a permanecer em função dos custos associados em sair, não pela mera existência dos próprios custos. Se, objetivamente, o empregado tenha dívidas com a empresa, mas subjetivamente não tem conhecimento desses custos e, portanto, não os experienciam como obrigatórios, então, o comprometimento calculativo não está presente. Além disso, o nível de consciência pode ser resultado de vários eventos ou percepções, naturezas ou substâncias, que podem ser bastante idiossincráticos para o indivíduo. Por essa razão, os autores argumentam que "os melhores artigos do comprometimento calculativo são aqueles que capturam a identificação dos custos percebidos, e fazem sem referenciá-lo à sua origem específica".

A ligação entre o comprometimento organizacional e vários indicadores de eficácia, como rotatividade e absentismo (MOWDAY et. al., 1982; MATHIEU; ZAJAC,1990); compartilhamento do conhecimento (LIN; HWANG, 2014); dentre outros indicadores relacionados à saúde física do empregado (BARNEY, 1991) já foram pesquisados e disponibilizados na literatura, porém existem poucos estudos correlacionando o Comprometimento Calculativo à eficácia da transferência de conhecimento nas organizações.

A partir dessas constatações é proposta a seguinte hipótese:

**H2.O comprometimento calculativo está positivamente relacionado à transferência de conhecimento entre os funcionários.**

### **1.3.3 Comprometimento normativo e a transferência de conhecimento**

O comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação em permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991). Os empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem-se no dever de permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1997).

O comprometimento normativo aumenta através de uma obrigação moral de retribuição do funcionário para com a organização como forma de recompensa dos benefícios percebidos, como por exemplo, pagamentos em capacitações e treinamentos (SCHOLL, 1981) ou através da experiência de socialização que enfatizam a conveniência em permanecer fiel a um empregador (WIENER, 1982). Esse sentimento de obrigação resultante das experiências de socialização pode se iniciar pela observação dos modelos utilizados pela organização e/ou pelo uso contingencial de recompensas e punições (YUCEL et al., 2015). O

comprometimento normativo é estabelecido através do contrato psicológico entre o funcionário e a organização (MEYER; ALLEN, 1997).

É sabido que para promover a vantagem competitiva e otimização do desempenho organizacional no ambiente complexo e dinâmico atual requer da organização a capacidade para criar e transferir novos conhecimentos e práticas (MOHAN; KUMAR, 2015) e muitos pesquisadores têm se perguntado sobre este fenômeno, escrevendo artigos a esse respeito (ANDERSSON; BERGENHEIM, 2013).

Conforme Obeidat et. al. (2014) as prática de gestão de recursos humanos como, os métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento, sistemas de recompensas, têm uma influência significativa no comprometimento normativo do funcionário, e similarmente existem relações significativas deste comprometimento à transferência de conhecimento.

Em relação aos construtos descritos, propõem- se, a seguinte hipótese:

**H3. O comprometimento normativo está positivamente relacionado à transferência de conhecimento entre os funcionários.**

No Quadro 1 são apresentados os principais autores que fundamentaram o estudo das relações existentes entre os temas: comprometimento organizacional, transferência de conhecimento.

**Quadro 1:** Relação das hipóteses e autores

<b>Relações</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Autores</b>
Comprometimento afetivo e a transferência de conhecimento	O comprometimento afetivo está positivamente relacionado à transferência de conhecimento entre os funcionários.	Iskoujina e Roberts(2015); Iverson; Buttigieg (1999); Martin-Perez e Martin-Cruz (2015).
Comprometimento calculativo e a transferência de conhecimento	O comprometimento calculativo está positivamente relacionado à transferência de conhecimento entre os funcionários.	LING et. al., 2015; MEYER et. al., 2002; Li et al. (2015); Meyer et al. (2002); BARNEY, 1991

(conclusão)

Relações	Hipóteses	Autores
Comprometimento normativo e a transferência de conhecimento	O comprometimento normativo está positivamente relacionado à transferência de conhecimento entre os funcionários.	Wiener (1982); Meyer e Allen (1997); Obeidat et. al. (2014); Mohan e Kumar (2015).

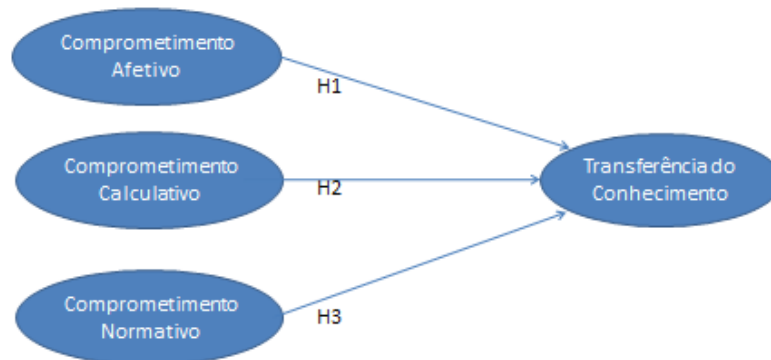
Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado as relações e respectivas hipóteses, é proposto o modelo teórico.

#### 1.4 Modelo para verificação da relação entre o comprometimento organizacional e a transferência de conhecimento.

Busca-se, por meio desse modelo teórico, responder à pergunta de pesquisa e analisar a relação existente entre os construtos.

**Figura 1** - Modelo para verificação da relação entre o comprometimento afetivo, calculativo e normativo à transferência de conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a apresentação do modelo teórico construído para analisar as referidas relações entre os construtos, a seção seguinte discorrerá sobre os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos deste estudo.

## **2. METODOLOGIA**

Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. (VERGARA, 2006). Ainda segundo Vergara (2006), a pesquisa é classificada levando em consideração dois critérios, a saber: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa, pois busca avaliar a relação existente entre os comprometimentos organizacionais afetivo, calculativo, normativo à transferência de conhecimento na Universidade Federal de Ouro Preto. Assim se fez expondo características de determinada população em relação aos fenômenos descritos acima, estabelecendo correlações entre as variáveis e às quantificando.

Com relação aos meios, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de campo. Segundo (Vergara, 2006), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno, podendo ser realizada por meio de entrevistas, aplicação de questionário e observação participante, por exemplo. Assim, esta pesquisa pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada, buscando a informação onde o fenômeno ocorre, para reunir um conjunto de informações a serem analisadas.

### **2.1 População e Amostra**

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Ouro Preto, dentre os docentes e técnicos administrativos ativos, o que corresponde a aproximadamente 990 docentes e 815 técnicos, totalizando 1805 pessoas. Utilizou-se nesta pesquisa a amostragem não probabilística – técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória, mas, do contrário, confia no julgamento do pesquisador.

A pesquisa foi realizada com todos os docentes e técnicos administrativos da UFOP, obtendo a adesão de 323 respondentes, o que gerou um total de 18.088 respostas para as 56 variáveis de interesses, das quais nove, vale dizer, eram variáveis de caracterização dos indivíduos e 47 eram variáveis relacionadas a quatro construtos.

A UFOP oferece 42 cursos de graduação, sendo 38 presenciais distribuídos nos campus Ouro Preto, Mariana e João Monlevade e quatro a distância. Quanto à pós-graduação,

são ofertados 22 cursos de mestrado, nove opções de doutorado e três especializações à distância.

## **2.2 Técnica de coleta e análise de dados**

Para se analisar as relações propostas foi utilizado, na coleta de dados, um questionário *online* composto por 56 questões. Das 56 questões, nove são para identificação demográfica; dezoito, utilizando a escala Likert de cinco pontos variando de nada a extremamente, são para identificar o comprometimento organizacional afetivo do funcionário; quinze, utilizando a escala Likert de cinco pontos variando de discordo totalmente a concordo totalmente, são para identificar o comprometimento organizacional calculativo do funcionário; e sete, utilizando a escala Likert de cinco pontos variando de discordo totalmente a concordo totalmente, são para identificar o comprometimento organizacional normativo do funcionário. Esse modelo de questionário é proposto por (Allen; Meyer, 1997) e é o instrumento mais difundido entre os pesquisadores para se aferir o comprometimento organizacional do funcionário (SIQUEIRA, 2008).

Ainda com base em (Siqueira, 2008), no que tange ao comprometimento organizacional calculativo, das quinze questões propostas as quatro primeiras conceituam as perdas sociais no trabalho, as três próximas conceituam as perdas de investimentos feitos na organização, as três seguintes conceituam as perdas de retribuições organizacionais e, por fim, as cinco últimas conceituam as perdas profissionais. Todas essas análises serão apresentadas no decorrer deste trabalho.

Posteriormente, para aferir o grau de envolvimento do funcionário em transferir seu conhecimento, foram utilizadas sete questões, através de uma escala Likert de cinco pontos variando de nada a extremamente, propostas por (MARTIN-PEREZ; MARTIN-CRUZ, 2015). O questionário completo está no apêndice deste TCC e, na sequência, serão tratadas as técnicas de análises dos dados.

Inicialmente, foi realizada uma codificação por siglas das assertivas dos questionários propostos a fim de realizar as análises. Posteriormente foi realizada uma análise descritiva simples das variáveis dos questionários e por fim uma análise multivariada dos construtos através da modelagem de equação estrutural, conforme sugerido por (Martin-Perez; Martin-Cruz, 2015) tal utilização desta técnica.

### 3. RESULTADOS E ANÁLISES

Seguindo a mesma ordem proposta no questionário submetido aos docentes e técnicos administrativos, primeiramente são realizadas as análises descritivas das variáveis demográficas, posteriormente são apresentadas as análises descritivas relativas ao comprometimento organizacional, seguindo da análise descritiva da transferência de conhecimento. A análise descritiva das variáveis demográficas é apresentada na Tabela 1, cabendo destacar que:

- A maior parte dos indivíduos era do sexo masculino (53,25%).
- As faixas etárias mais frequentes foram de 31 a 35 anos (21,36%) e mais de 50 anos (20,74%).
- 47,68% dos entrevistados eram casados e 34,37% eram solteiros.
- As escolaridades mais frequentes foram doutorado ou pós-doutorado (29,10%) e mestrado (19,20%), o que representa um alto nível de escolaridade da amostra.
- Em 30,96% dos casos os indivíduos trabalhavam na instituição de 6 a 10 anos, enquanto 27,55% trabalhavam de 1 a 5 anos.
- A maioria dos entrevistados era técnico administrativo (62,85%), sendo que 29,41% atuava no cargo/função de 6 a 10 anos, enquanto 27,55% atuava de 1 a 5 anos.
- 88,54% dos indivíduos não tiveram afastamento por motivo de saúde nos últimos seis meses e 72,14% não exerciam cargo de chefia/coordenação.

**Tabela 1:** Análise descritiva das variáveis demográficas.

	Variáveis	N	%
Sexo	Feminino	151	46,75%
	Masculino	172	53,25%
Faixa Etária	Até 25 anos	11	3,41%
	De 26 a 30 anos	39	12,07%
	De 31 a 35 anos	69	21,36%
	De 36 a 40 anos	57	17,65%
	De 41 a 45 anos	34	10,53%
	De 46 a 50 anos	46	14,24%
	Mais de 50 anos	67	20,74%
Estado Civil	Solteiro	111	34,37%
	União estável	28	8,67%

	Casado	154	47,68%
	Desquitado/divorciado/separado	22	6,81%
	Viúvo	6	1,86%
	Outro	2	0,62%
Escolaridade	Ensino fundamental completo	3	0,93%
	Ensino fundamental incompleto	4	1,24%
	Ensino médio completo	16	4,95%
	Ensino médio incompleto	2	0,62%
	Educação superior completa	47	14,55%
	Educação superior incompleta	26	8,05%
	Especialização	69	21,36%
	Mestrado	62	19,20%
	Doutorado ou Pós-Doutorado	94	29,10%
	Tempo de trabalho na instituição	Menos de 1 ano	34
De 1 a 5 anos		89	27,55%
De 6 a 10 anos		100	30,96%
De 11 a 15 anos		18	5,57%
De 16 a 20 anos		18	5,57%
Mais de 20 anos		64	19,81%
Cargo/Função atual	Docente	120	37,15%
	Técnico Administrativo	203	62,85%
Tempo de atuação no cargo/função	Menos de 1 ano	30	9,29%
	De 1 a 5 anos	89	27,55%
	De 6 a 10 anos	95	29,41%
	De 11 a 15 anos	20	6,19%
	De 16 a 20 anos	23	7,12%
	Mais de 20 anos	66	20,43%
Afastamento por motivo de saúde nos últimos 6 meses	Não	286	88,54%
	Sim	37	11,46%
Cargo de chefia/coordenação	Não	233	72,14%
	Sim	90	27,86%

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Após a apresentação dos dados relativos às variáveis demográficas, serão apresentadas as análises relativas ao comprometimento organizacional dos funcionários da Universidade Federal de Ouro Preto, no intuito também de mensurar o nível do comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos funcionários da organização,

**Tabela 2** - Análise descritiva das variáveis das dimensões do Comprometimento Organizacional Afetivo, Comprometimento Organizacional Calculativo, Comprometimento Organizacional Normativo e do Construto Transferência de conhecimento.

Dimensões/ Constructo		Item	Média	D.P.	I.C. - 95% <sup>1</sup>
Comprometimento Organizacional Afetivo	CA1		3,38	1,08	[3,25; 3,48]
	CA2-Inv.		3,63	1,13	[3,51; 3,75]
	CA3		3,17	1,02	[3,05; 3,28]
	CA4		3,77	1,03	[3,65; 3,88]
	CA5		3,34	1,19	[3,22; 3,47]



	CA6	3,53	1,10	[3,42; 3,66]
	CA7	3,35	1,06	[3,23; 3,46]
	CA8	3,85	1,04	[3,73; 3,96]
	CA9-Inv.	3,74	1,18	[3,61; 3,88]
	CA10	3,86	1,01	[3,76; 3,96]
	CA11	3,38	1,08	[3,27; 3,51]
	CA12	3,81	1,06	[3,69; 3,93]
	CA13	3,12	1,19	[3,00; 3,25]
	CA14-Inv.	3,21	1,27	[3,07; 3,34]
	CA15	3,70	1,10	[3,58; 3,82]
	CA16	2,97	1,21	[2,84; 3,11]
	CA17	3,76	1,10	[3,64; 3,87]
	CA18	3,35	1,06	[3,24; 3,47]
	<b>Geral</b>	<b>3,50</b>	<b>0,78</b>	<b>[3,41; 3,57]</b>
Comprometimento Organizacional Calculativo	COC1	2,99	1,46	[2,82; 3,15]
	COC2	2,9	1,46	[2,74; 3,06]
	COC3	3,44	1,44	[3,29; 3,60]
	COC4	2,55	1,32	[2,41; 2,68]
	COC5	2,84	1,38	[2,69; 2,99]
	COC6	3,23	1,28	[3,09; 3,36]
	COC7	2,83	1,42	[2,68; 2,97]
	COC8	2,84	1,38	[2,69; 2,99]
	COC9	2,66	1,32	[2,52; 2,8]
	COC10	2,55	1,33	[2,40; 2,68]
	COC11	2,83	1,36	[2,67; 2,98]
	COC12	3,28	1,26	[3,13; 3,41]
	COC13	2,76	1,35	[2,61; 2,91]
	COC14	2,57	1,31	[2,42; 2,72]
	COC15	2,53	1,36	[2,38; 2,68]
	<b>Geral</b>	<b>2,85</b>	<b>0,98</b>	<b>[2,76; 2,96]</b>

(conclusão)				
Dimensões/ Constructo	Item	Média	D.P.	I.C. - 95% <sup>1</sup>
Comprometimento Organizacional Normativo	CON1	3,18	1,3	[3,03; 3,31]
	CON2	2,54	1,31	[2,41; 2,68]
	CON3	2,52	1,35	[2,37; 2,68]
	CON4	3,31	1,27	[3,17; 3,44]
	CON5	2,38	1,3	[2,24; 2,52]
	CON6	2,6	1,35	[2,47; 2,75]
	CON7	2,85	1,35	[2,72; 3,00]
	Geral	2,77	1,04	[2,66; 2,88]
Transferência de conhecimento	TC1	3,22	1,14	[3,09; 3,34]
	TC2	3,99	0,9	[3,89; 4,08]
	TC3	3,57	1,14	[3,44; 3,69]
	TC4	3,36	1,12	[3,23; 3,48]
	TC5	3,61	1,02	[3,49; 3,72]
	TC6	2,99	1,27	[2,85; 3,13]
	TC7	3,13	1,23	[3,00; 3,27]
	Geral	3,41	0,9	[3,32; 3,52]

<sup>1</sup> Intervalo Bootstrap.

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Para interpretação do valor geral médio do construto comprometimento organizacional afetivo, que foi de 3,50, (Siqueira, 2008) diz que quanto maior for o escore médio, maior é o comprometimento organizacional afetivo do indivíduo. O respectivo resultado indica que os funcionários da UFOP encontram-se indecisos quanto ao seu vínculo afetivo.

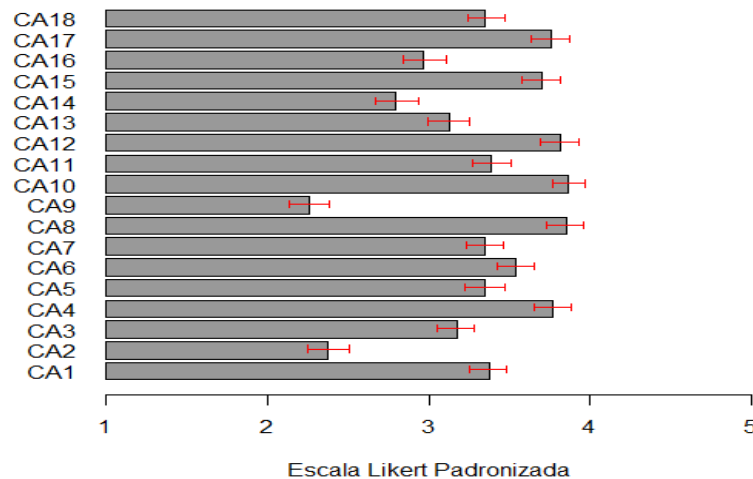
Houve a tendência a concordar com a grande maioria das assertivas propostas no questionário (itens CA1, CA2, CA3, CA4, CA5, CA6, CA7, CA8, CA9, CA10, CA11, CA12, CA14, CA15, CA17 e CA18), uma vez que os intervalos *bootstrap* foram estritamente maiores que 3. Vale ressaltar as assertivas CA8, CA10, CA4, CA12, que indicaram um sentimento de responsabilidade, dedicação, fidelidade e preocupação à organização, corroborando os postulados de (Suma; Lesha, 2013), que nos remete exatamente a essa ligação de pertencimento do funcionário para com a organização.

Nessa mesma linha de raciocínio as assertivas CA2, CA9 e CA14 indicam que os funcionários possuem afetividade à organização, pois elas tem em si significados negativos devendo seus escores serem invertidos. Assim, ratifica-se os postulados de (Jaros, 2007), retratando o sentimento emocional do funcionário em relação à organização.

Em relação aos itens CA13 e CA16, não houve tendência a concordar nem discordar, visto que os intervalos contêm o valor 3. Esse resultado apresenta consonância com a média geral, uma vez que demonstrar encantamento e fascínio com a organização são para

organizações que possuem um alto nível de comprometimento afetivo. O gráfico 1 ilustra os resultados obtidos com a pesquisa relativo ao comprometimento afetivo do funcionário.

**Gráfico1:** Gráfico de barras com os intervalos de confiança para a dimensão Comprometimento Organizacional Afetivo.



Fonte: Dados coletados na pesquisa

O construto seguinte a ser analisado é o do Comprometimento Organizacional Calculativo e para analisar o resultado geral obtido (Siqueira, 2008) sugere que quanto maior o valor médio alcançado, mais o funcionário se sente envolvido em relação aos custos, tanto econômicos quanto sociais, ao deixar a organização (JAROS, 2007). Como o resultado médio, de acordo com a pesquisa, foi de 2,85, observa-se incertezas quanto ao comportamento organizacional calculativo, de modo que os funcionários, de maneira geral, não assimilam que possam ter perdas tanto econômicas quanto sociais em deixar a organização.

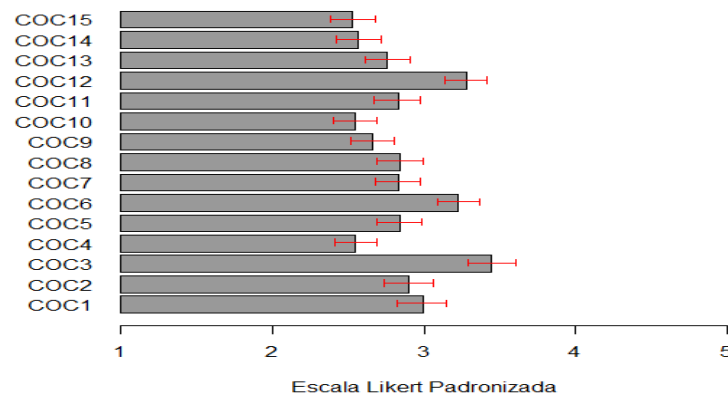
Houve uma tendência dos indivíduos concordarem com os itens COC3, COC6 e COC12, uma vez que os intervalos foram estritamente maiores que 3. Esse resultado vai ao encontro do que Rodriguez (1983) informa sobre as instituições públicas, demonstrando o caráter da estabilidade proveniente do setor.

Existe a discordância dos itens COC4, COC5, que, segundo (Siqueira, 2008), também refletem as perdas sociais no trabalho, porém relacionado a outros parâmetros, quais sejam: as dificuldades em conseguir outro cargo que lhes dessem prestígio e relacionado às amizades. Na visão de Allen (2003), esse resultado com as respectivas médias 2,55, 2,84 são passíveis de compreensão, pois são custos não experienciados como obrigatórios. A mesma análise pode ser feita para os resultados das assertivas COC7, COC8, que obtiveram médias e intervalos *bootstrap* estritamente menores que 3, somando-se, neste caso, a assertiva COC2, que, mesmo

apresentando média inferior a 3, também apresentou o intervalo *bootstrap*, passando pelo intervalo de valor 3, relativo às perdas de investimento feitos na organização, corroborando-se o postulado por Rodriguez (1983). Para o autor, as instituições públicas se distinguem das demais organizações por apresentarem características burocráticas, cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no organograma institucional, não dando margem para que o funcionário possa crescer e galgar uma hierarquia maior.

Todas as assertivas relativas às perdas profissionais (COC9, COC10, COC13, COC14 e COC15) apresentaram médias e intervalos *bootstrap* estritamente menores que 3, remetendo a Siqueira (2008) no que tange à não concordância de que ao deixar a organização o funcionário prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra organização, perderia o prestígio de ser funcionário na organização, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

**Gráfico2:** Gráfico de barras com os intervalos de confiança para a dimensão Comprometimento Organizacional Calculativo.



Fonte: Dados coletados na pesquisa

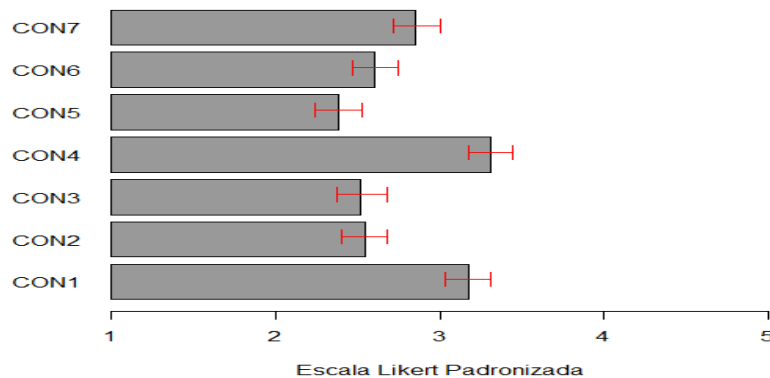
Em relação ao comprometimento organizacional normativo, este obteve o menor resultado médio 2,77. Esse valor, conforme postulado por Siqueira (2008), delata que o funcionário não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização.

Ainda assim, os indivíduos tenderam a concordar com os itens CON1 e CON4, sugerindo conformidade com os postulados de (Mayer; Allen, 1997), que nos informam sobre os contratos psicológicos existentes entre os funcionários e a organização.

Os resultados também apontam que os respondentes não veem como injustiça pedir demissão da UFOP (CON3), não se sentem desonestos em ir trabalhar em outra instituição

(CON5), bem como não possuem gratidão pela organização (CON6) corroborando com os estudos de (Wiener, 1982) e (Yucel et. al., 2015), que tratam, respectivamente, da conveniência em permanecer fiel a um empregador e do uso contingencial de recompensas e punições.

**Gráfico 3:** Gráfico de barras com os intervalos de confiança para a dimensão Comprometimento Organizacional Normativo.



Fonte: Dados coletados na pesquisa

A tabela 3, a seguir, apresenta uma síntese dos valores médios gerais do nível de comprometimento organizacional da UFOP.

**Tabela 3:** Análise descritiva dos escores gerais de Comprometimento Organizacional.

Construto	Média	D.P.	Mín.	1Q	2Q	3Q	Máx.
Comprometimento Organizacional Afetivo	3,32	0,63	1,28	2,94	3,39	3,78	4,72
Comprometimento Organizacional Calculativo	2,85	0,98	1,00	2,13	2,73	3,53	4,80
Comprometimento Organizacional Normativo	2,77	1,04	1,00	2,00	2,71	3,43	5,00

Fonte: Dados coletados na pesquisa

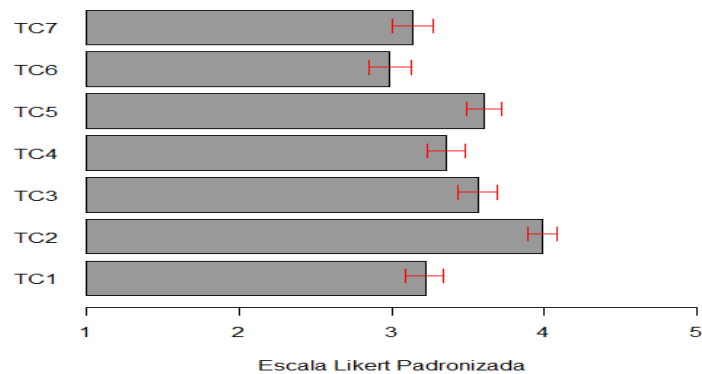
Após a análise do comprometimento organizacional em suas três formas propostas nesse estudo, iniciam-se as análises do construto transferência de conhecimento. Neste momento, além de apresentar os resultados, pretende-se identificar o nível de transferência de conhecimento na organização.

O escore médio de concordância obtido a partir dos respondentes foi de 3,41 com desvio padrão de 0,90. Esse valor sugere, conforme (Martin-Perez; Martin-Cruz, 2015), que a organização possui práticas de transferência de conhecimento já instituídas e pode-se comprovar que houve uma tendência a concordar com os itens TC1, TC2, TC3, TC4 e TC5. Essas assertivas dizem respeito ao compartilhamento de ideias, opiniões, respeito mútuo e

confiança e compreensão dos objetivos organizacionais, o que corrobora com os postulados de (Kwan; Cheung, 2006), que sugerem que tanto a gestão quanto a transferência de conhecimento podem ser afetados pelas relações citadas acima.

Por outro lado, não houve concordância nem discordância com os itens TC6 e TC7. Percebe-se, neste caso, que tanto a organização não está trabalhando as questões de aquisição, distribuição, interpretação e memória organizacional (JIMENEZ; SANZ, 2013), como também, tal como identificado em alguns setores organizacionais, não estão estimulando as pessoas a si tornarem parte do processo de compartilhamento (CHRISTOPHER; TANWAR, 2012). Apresenta-se, portanto a ilustração do que fora analisado.

**Gráfico4:** Gráfico de barras com os intervalos de confiança para o construto Transferência de conhecimento.



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Na sequencia deste estudo, conforme descrito anteriormente, iniciam-se as análises multivariadas envolvendo os construtos já mencionados.

### 3.1 Análise Multivariada (Modelagem de Equações Estruturais)

Para realização desta análises, foi criado um modelo estrutural para que se façam as considerações caracterizadoras deste estudo.

#### 3.1.1 Modelo Estrutural

Com base no que fora apresentado, esta seção tem o intuito de propor um modelo para análise da relação entre os construtos e através da equação de modelagem estrutural (SEM),

assim como fazer as correlações propostas. A figura seguinte ilustra o modelo estrutural desenvolvido:

**Figura 2** - Ilustração do Modelo Estrutural.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O modelo apresentou um GoF de 54,31% e os intervalos de confiança estavam de acordo com os resultados encontrados via valor-p, indicando maior validade dos resultados apresentados. À vista disso, é apresentada a tabela 4 a fim de ilustrar os resultados do modelo.

**Tabela 4:** Resultados do modelo estrutural.

Endôgenas	Exôgenas	$\beta$	I.C.-95% <sup>1</sup>	E.P.( $\beta$ ) <sup>2</sup>	Valor-p	R <sup>2</sup>
Transferência de conhecimento	Compr. Organiz. Afetivo	0,52	[0,42; 0,61]	0,05	0,000	36,60%
	Compr. Organiz. Calculativo	0,12	[0,00; 0,25]	0,06	0,049	
	Compr. Organiz. Normativo	0,05	[-0,07; 0,18]	0,06	0,383	

<sup>1</sup>Validação *bootstrap*; <sup>2</sup> Erro Padrão; GoF = 54,31%.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Percebe-se então a variável endógena: Transferência de conhecimento, cujas variáveis exógenas foram capazes de explicá-la em 36,60%. Além disso, é possível proceder às análises de todas as relações propostas neste estudo.

Assim, tem-se que, em relação à Transferência de conhecimento, houve influência significativa (valor- $p=0,000$ ) e positiva ( $\beta=0,52$  [0,42; 0,61]) do Comprometimento Organizacional Afetivo sobre a mesma. Logo, quanto maior o Comprometimento Organizacional Afetivo maior será a Transferência de conhecimento.

Esta análise confirma os estudos realizados por (Martim Perez; Martin Cruz, 2015), ratificando que se os funcionários desenvolvem um alto compromisso afetivo com a organização, eles tendem a nela permanecer por mais tempo, concedendo a seus pares um maior compartilhamento do conhecimento, além de procurar se capacitar e adquirir mais experiências em prol dos benefícios organizacionais. Os resultados obtidos neste estudo corroboram tais análises empíricas mostrando que o comprometimento afetivo é um fator poderoso para a transferência de conhecimento entre funcionários dentro da organização.

Na sequencia percebe-se que houve influência significativa (valor- $p=0,049$ ) e positiva ( $\beta=0,12$  [0,00; 0,25]) do Comprometimento Organizacional Calculativo sobre a Transferência de conhecimento. Dessa forma, quanto maior o Comprometimento Organizacional Calculativo maior será a Transferência de conhecimento. Esta relação foi proposta seguindo sugestões de pesquisas de (Martim Perez, Martin Cruz, 2015), que sugeriram que além da utilização da modelagem estrutural, fossem realizados testes a fim de analisar essa proposição.

Portanto, além de confirmar a relação positiva dos construtos, pôde-se, através desta análise, associar as questões do Comprometimento Organizacional Calculativo relacionado aos custos e aos sentimentos de necessidade em permanecer na organização, aos benefícios que é para a organização reter esse tipo de funcionário que, como dito, tendem a compartilhar e transferir seus conhecimentos, de fato colaborando com os benefícios pela realização de tais práticas.

Em contrapartida, o mesmo não pode ser dito em relação ao Comprometimento Organizacional Normativo uma vez que não houve influência significativa (valor- $p=0,383$ ,  $\beta=0,05$  [-0,07; 0,18]) deste respectivo Comprometimento sobre a Transferência de conhecimento.

Portanto, o sentimento de obrigação em permanecer na organização, atrelado ao dever de colaborar com ela, a partir das análises realizadas parecem não influenciar a transferência de conhecimento. Nessa mesma linha de raciocínio, a obtenção de vantagem competitiva organizacional através da criação de práticas que estimulam a transferência de conhecimento, não é atingida investindo em funcionários que não possuem obrigações morais com a organização, ou seja, funcionários que não têm a percepção dos benefícios a ele auferidos.



Apesar disso, entender essa relação, enriquece os esforços organizacionais em aumentar a eficiência através dos investimentos nas práticas que estimulem a transferência de conhecimento, além de sanar um *gap* na literatura, conforme proposto pelos referidos autores.

À vista disso, na seção seguinte faz-se uma varredura em relação às hipóteses propostas neste estudo.

### 3.2 Verificação e discussão das hipóteses

A partir da realização dos testes estatísticos, bem como das análises feitas sobre a relação dos construtos, tornou-se possível analisar cada uma das hipóteses propostas neste estudo. Foram levantadas três hipóteses, conforme mostrado na tabela 5, a seguir, dentre as quais somente uma não foi confirmada. Abaixo seguem as respectivas análises.

**Tabela 5:** Resultado das hipóteses do Modelo Proposto.

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
Existe um efeito positivo do Comprometimento Organizacional Afetivo sobre a Transferência de conhecimento	Confirmada
Existe um efeito positivo do Comprometimento Organizacional Calculativo sobre a Transferência de conhecimento	Confirmada
Existe um efeito positivo do Comprometimento Organizacional Normativo sobre a Transferência de conhecimento	Não Confirmada

Fonte: Dados da Pesquisa.

Na seção seguinte, outras considerações serão acrescentadas ao estudo.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto do comprometimento organizacional na transferência de conhecimento entre funcionários da Universidade Federal de Ouro Preto

Uma vez com os dados colhidos, foi realizada uma análise univariada tanto dos dados demográficos quanto dos respectivos construtos; posteriormente foi realizada uma análise multivariada dos dados.

Os resultados indicam que o objetivo geral foi atingido uma vez que foi realizada a análise da relação existente entre o comprometimento organizacional à transferência de conhecimento na UFOP.

Através do que fora apresentado desde o início do estudo até os resultados finais, percebe-se a forte relação entre o comprometimento organizacional afetivo e calculativo à transferência de conhecimento, e a fraca relação entre o comprometimento organizacional normativo em relação à transferência de conhecimento.

Assim, entender o perfil do comprometimento individual ajuda a entender o grau em que essa pessoa contribui para com a transferência de conhecimento.

Este estudo também analisa, através de seus objetivos específicos, o nível de comprometimento afetivo, normativo e calculativo dos funcionários da organização. Para tanto, foram perscrutados os trabalhos de (Siqueira, 2008) como referência aos níveis.

O Comprometimento Organizacional Afetivo apresentou uma média geral de (3,50), valor este que sugere que os funcionários encontram-se indecisos quanto ao seu vínculo afetivo. Nesta mesma linha de raciocínio pode-se afirmar que existem incertezas dos funcionários, tanto em relação ao seu Comprometimento Organizacional Calculativo, média (2,85), quanto ao seu Comprometimento Organizacional Normativo, média (2,77).

Com relação ao nível de transferência de conhecimento na organização, percebe-se, por meio dos resultados alcançados, que existem mecanismos que possibilitam e favorecem a troca de informações entre os funcionários que necessitam serem mais trabalhados.

Uma vez que o cenário político brasileiro vem passando por inúmeras mudanças que diretamente afetam o funcionamento das universidades públicas federais, um estudo futuro, nesses mesmos parâmetros, seria interessante para que fosse realizada uma comparação com os resultados do estudo em questão e para que, assim, pudessem ser identificadas melhorias e falhas adotadas para a organização. Outro viés qualitativo, por exemplo, seria interessante para realização dessa comparação. Ainda como sugestão de pesquisa, esse estudo poderia também ser realizado em instituições de educação superior privadas para que, posteriormente, pudessem ser realizadas comparações diversas.

Posto isso, ressalta-se a necessidade das organizações em criar as condições necessárias para encorajar seus funcionários a transferirem seus conhecimentos contribuindo com a gestão do conhecimento. Uma vez que se conhecem os comprometimentos organizacionais dos funcionários, mais facilmente pode-se entendê-lo e tentar buscar seu melhor desempenho.

## **REFERÊNCIAS**

AHMED, A. M.; EVANS, N. Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n, 2, p. 296-314, 2015.

- ALAVI, M; LEIDNER, D. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n.1, p 107-136, 2001.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49,n. 3, p. 252-276, 1996.
- ANDERSSON, M.; BERGENHEIM, S. **Knowledge Sharing in Cross-Functional Teams. School of Economics and Management.** Department of Business Administration. Degree Project Master of Science in Business and Economics, 2013.
- ANDREEVA, T.;KIAN TO, A. “Does knowledge management really matter? Linking KM practices, competitiveness and economic performance”, **Journal of Knowledge Management**, v. 16 n. 4, 2012.
- ARGOTE, L; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage of firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.
- BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations. **Organization Studies**, v. 16 n. 6, 1995.
- BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, 2001.
- BONTIS, N.;FITZ-ENZ, J. “Intellectual capital ROI: a causal map of human capital Antecedents and consequents”. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 3, 2002.
- CAVALIERE, V.; LOMBARDI, S.; GIUSTINIANO, L. Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. An empirical study of its enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, p. 1124-1145, 2015.
- CHANG, T.J.; YEH, S.P.; YEH, I. J. The effects of joint rewards system in new product development. **International Journal of Manpower**, v.28 n. 3/4, p. 276-297, 2007.
- CHENNAMANENI, A.; TENG, J.T.C.; RAJA, M.K.A unified model of knowledge sharing behaviors: theoretical development and empirical test. **Behavior and Information Technology**, v. 31, n. 11, p. 1097-1115, 2012.
- CHIU, CHIA-NAN; CHEN, HUEI-HUANG. The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. **Springer Open**, v. 5, 2016.

CHRISTOPHER, D.; TANWAR, A. Knowledge management in outsourcing environment: people empowering people. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 2, p. 61-86, 2012.

CHOO, C. W. The Knowing Organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International Journal of Information Management**, v. 16, n 5, p 329-340, 1996.

COLLINS, H The structure of knowledge. **Social Research**, v. 60, 1993.

FORD, D.; MYRDEN, S. E.; JONES, T. D. Understanding disengagement from knowledge sharing: engagement theory versus adaptive cost theory. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 476-496, 2015.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.

GROVER, V.; DAVENPORT, T. H. General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n.1, p. 5-21, 2001.

HANSEN, M.T.; MORS, M.L.; LOVAS, B. Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases. **Academy of Management Journal**, v. 48,n. 5, p. 776-793, 2005.

HOOFF, B.V. Den; RIDDER, J. A. De. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 8,n. 6, p. 117-130,2004.

IMRAN, A.; AHMED, M. Impact of human resource practices on organizational commitment: A study among service sector employees in Pakistan. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 4, n. 2, p. 81-90, 2012.

ISKOUJINA, Z.; ROBERTS, J. Knowledge sharing in open source software communities: motivations and management. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 4, p. 791-813, 2015.

IVERSON, D. R.; BUTTIGIEG, D. M. Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the `Right Kind' of Commitment be Managed? **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 3. May 1999.

JAROS, S.;MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Model of Organizational Commitment: Measurement Issues**. The ICfai University Press, 2007

LING, J. L.; LUTAO, Y.; JASON, N.; YING, L. Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 6, 2015.

JIMENEZ, J. D.; SANZ, V. R. Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. **Personnel Review**, v. 42, n.1, p. 28-49, 2013.

KNUDSEN, M. P. **Facilitators and impediments to knowledge sharing: an exploration of different organisational forms** Knowledge flows in European Industry. Londres, 2006.

KON, A. A Economia Política do Gênero: Determinantes da Divisão do Trabalho. **Revista de Economia Política**, v. 22, n. 3 (87), jul-set/ 2002.

KWAN, M. M.; CHEUNG, P. K. The knowledge transfer process: from field studies to technology development. **Journal of Database Management**, v. 17, n. 1, 2006.

LEW, T. Y. **Affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia**. Proceedings of the International Conference on Business and Economics Research, Kuala Lumpur, Malaysia, 2011.

LIN, H.; HWANG, Y. Do feelings matter? The effects of intrinsic benefits on individuals' commitment toward knowledge systems. **Computers in Human Behavior**, v. 30, 2014.

LIU, D.; RAY, G.; WHINSTON, A. B. The interaction between knowledge codification and Knowledge sharing networks. **Information Systems Research**, v. 21 n. 4, p. 892-906, 2015.

MAIER, R; HADRICH, T.; PEINL, R. **Enterprise Knowledge Infrastructures**. Verlag, Berlin: Springer, 2005.

MARQUES, J. M. R. Comprometimento organizacional, transferência do conhecimento e a maturidade da gestão do conhecimento: estudo na universidade federal de ouro preto. DISSERTAÇÃO DE MESTRADO. Fumec, 2016.

MARTIN-PEREZ, V.; MARTIN-CRUZ, N. The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n 6, p. 1167-1185, 2015.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment**. Psychological Bulletin, 1990.  
MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 1, p. 61-89. 1991.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the Workplace: Toward a General Model. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MOHAN, A.; KUMAR, R. S. Knowledge Transfer: a basis for competitive advantage in organisations. **International Journal of Transformations in Business Management**, v. 17, n. 5, Jul-Sep, 2015.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York: Academic Press, 1982.

NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, 1998.

NEYESTANI, M.; PIRAN, M.; NASABI, N. A.; KAMAL, N.; MAIDANIPOUR, K. The Necessity of Organizational Commitment for Knowledge Sharing Case Study: Shiraz University of Medical Sciences. **Journal of Sociological Research**, v. 4, n.1, 2013

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies creates the dynamics of innovation,** New York: Oxford University Press, 1995.

OBEIDAT, B. Y.; MASA, R. M.T. Deh; AYMAN, B. A. The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. **International Journal of Business and Management**; v. 9, n. 3, 2014.

RICH, B. L.; LEPINE, J.A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: antecedents and effects of job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53,n. 3, p. 617-635, 2010.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F. Comprometimento Organizacional: Um estudo em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Estudos do CEPE**, n.38, p.183-206, jul.-dez. 2013.

RODRIGUEZ, E. **Knowledge Management Applied to Enterprise Risk Management.** Aston University. Aston Business School. September 2010.

RODRIGUEZ, L. L. Novos Enfoques sobre Administração Universitária. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA EM TEMPOS DE CRISE: PERSPECTIVAS PARA O ANO 2000. Salvador, **Anais...**1983.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ, R. V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SCHOLL, R. W. Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. **Academy of Management Review**, v.6, p. 589-599, 1981.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional.** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STOREY, J.; QUINTAS, P. Knowledge Management HRM in J. Storeyeds. **Human Resource Management.** London, 2001.

SUMA, S.; LESHA, J. Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. **European Scientific Journal**, v. 9, n. 17, p. 41-52, 2013.

THOMPSON M, HERON P. The difference a manager can make: Organizational justice and knowledge worker commitment. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.

YEW, L. T. **The influence of Human Resources Management practices on organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia: The organizational support perspective**. International Conference of Business and Information, Bali, Indonesia, 2013.

YUCEL, I.; MCMILLAN, A.; RICHARD, O. C. Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? **Journal of Business Research**, v.67, p.1170-1177, 2015.

ZAITOUNI, M.; SAWALHA, N. N.; EL, S. A. The impact of human resource management practices on organizational commitment in the banking sector in Kuwait. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 6, p. 108-123, 2011.

**APÊNDICE A: Modelo de carta de apresentação aos funcionários para solicitação de preenchimento do questionário.**

**Ouro Preto, xx de xxxxxxxx de 2016.**

Prezado(a) Servidor(a),

Meu nome é Juliano Martins Ramalho Marques, aluno da UFOP do curso de Administração.

Gostaria de contar com a sua colaboração para preenchimento do questionário disponível no link abaixo:

[Link do questionário](#)

Trata-se de um trabalho de conclusão de curso cujo objetivo é “analisar a relação existente entre os comprometimentos afetivo, calculativo e normativo e a transferência de conhecimento na UFOP”

**É sabido que o tempo de todos é bastante escasso, mas gostaríamos de contar com o seu apoio nesta etapa fundamental do trabalho.**

O tempo para conclusão deste questionário é de, aproximadamente, 10 minutos. Cumpre-me informar que por não haver necessidade de identificação e nem resultados individuais, a presente pesquisa não será registrada nem avaliada pelo sistema CEP/CONEP conforme previsto na Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016, em seus artigos 1º e 2º:

Art. 1º Esta resolução dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução.

Paragrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;

Art. 2º Para os fins desta Resolução, adotam-se os seguintes termos e definições:

XIV – Pesquisa de opinião pública: consulta verbal ou escrita de caráter pontual, realizada por meio de metodologia específica, através da qual o participante, é convidado a expressar sua preferência, avaliação ou sentido que atribui a temas, atuação de pessoas e organizações, ou a produtos e serviços; sem possibilidade de identificação do participante;

Agradeço antecipadamente sua participação e boa vontade e me coloco a disposição para maiores esclarecimentos no e-mail: [julianoramalho@hotmail.com](mailto:julianoramalho@hotmail.com)

Att.

Juliano M. R. Marques



**APÊNDICE B: Questionário**

## Questões demográficas e funcionais

<b>Gênero:</b>
a. ( ) Masculino b. ( ) Feminino
<b>Faixa Etária</b>
a. ( ) até 25 anos b. ( ) de 26 a 30 anos c. ( ) de 31 a 35 anos d. ( ) de 36 a 40 anos e. ( ) de 41 a 45 anos f. ( ) de 46 a 50 anos g. ( ) mais de 50 anos
<b>Estado Civil:</b>
a. ( ) solteiro b. ( ) casado c. ( ) desquitado / divorciado / separado d. ( ) viúvo e. ( ) união estável f. ( ) outro: _____
<b>Escolaridade:</b>
a. ( ) Ensino fundamental incompleto b. ( ) Ensino fundamental completo c. ( ) Ensino médio incompleto d. ( ) Ensino médio completo e. ( ) Educação superior incompleta f. ( ) Educação superior completa g. ( ) Especialização h. ( ) Mestrado i. ( ) Doutorado ou Pós Doutorado
<b>Há quanto tempo você trabalhanesta Instituição?</b>
a. ( ) menos de 1 ano b. ( ) de 1 a 5 anos c. ( ) de 6 a 10 anos d. ( ) de 11 a 15 anos e. ( ) de 16 a 20 anos f. ( ) mais de 20 anos
<b>Há quanto tempo você atua neste cargo/função?</b>
a) ( ) menos de 1 ano b) ( ) de 1 a 5 anos c) ( ) de 6 a 10 anos d) ( ) de 11 a 15 anos e) ( ) de 16 a 20 anos f) ( ) mais de 20 anos
<b>Cargo/Função atual:</b>
a) ( ) Docente b) ( ) Técnico Administrativo
<b>Nos últimos 6 meses algum afastamento por motivo de saúde?</b>
a. ( ) Sim b. ( ) Não

<b>Ocupa algum cargo de chefia/coordenação?</b>	
a. ( )	Sim
b. ( )	Não

### Comprometimento Organizacional -

#### Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo - ECOA

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**.

Dê sua resposta marcando com um “X” aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta, observando a escala abaixo:

Escala:

1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Mais ou menos; 4 = Muito; 5 = Extremamente

<b>A empresa onde trabalho faz-me sentir...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Confiante nela	O	O	O	O	O
Desgostoso com ela**	O	O	O	O	O
Empolgado com ela	O	O	O	O	O
Fiel a ela	O	O	O	O	O
Apegado a ela	O	O	O	O	O
Orgulhoso dela	O	O	O	O	O
Contente com ela	O	O	O	O	O
Responsável por ela	O	O	O	O	O
Distante dela**	O	O	O	O	O
Dedicado a ela	O	O	O	O	O
Entusiasmado com ela	O	O	O	O	O
Preocupado com ela	O	O	O	O	O
Encantado com ela	O	O	O	O	O
Desiludido com ela**	O	O	O	O	O
Envolvido com ela	O	O	O	O	O
Fascinado por ela	O	O	O	O	O
Interessado por ela	O	O	O	O	O
Animado com ela	O	O	O	O	O

\*\*Itens que deverão ter a pontuação invertida

#### Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de **saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase**.

Dê suas respostas marcando com um “X” aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta, observando a escala abaixo:

Escala:

1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente

<b>Pedir demissão da empresa onde trabalha e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu deixaria para traz tudo o que já investi nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **Escala de comprometimento organizacional normativo – ECON**

A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Escala:

1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5
Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	O	O	O	O	O
É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.	O	O	O	O	O
Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	O	O	O	O	O
Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.	O	O	O	O	O
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	O	O	O	O	O
É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.	O	O	O	O	O
Esta empresa já fez muito por mim no passado.	O	O	O	O	O

### **Transferência de conhecimento**

Responda a estas questões utilizando a seguinte escala para medir a transferência de conhecimento entre os funcionários de sua empresa.

Escala:

1 = Nada; 2 = Pouco; 3 = Mais ou menos; 4 = Muito; 5 = Extremamente.

	1	2	3	4	5
Há o compartilhamento de ideias e opiniões entre os funcionários da empresa.	O	O	O	O	O
Você leva em conta opiniões de outros empregados antes de tomar decisões importantes.	O	O	O	O	O
O ambiente organizacional, em que a sua atividade é desenvolvida, é cooperativo, promovem o respeito mútuo, há amizade e confiança interpessoal entre os funcionários.	O	O	O	O	O
Há o relacionamento entre os empregados para que exista uma melhor compreensão dos objetivos organizacionais,	O	O	O	O	O

métodos de trabalho, e assim por diante.					
Mantém frequentes contatos entre os funcionários.	O	O	O	O	O
Utiliza-se manuais, relatórios e as informações necessárias para melhorar o desempenho dos funcionários no trabalho.	O	O	O	O	O
Há o compartilhamento de relatórios, documentos e outros tipos de informações entre os funcionários.	O	O	O	O	O